97-84197-7

Herrmann, Arthur

Wie stellen sich die deutschen...

Anklam

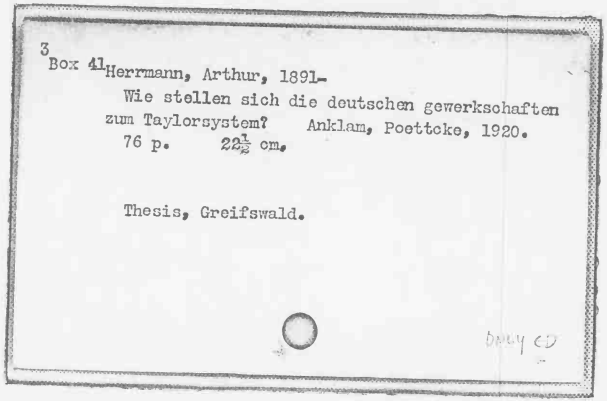
1920

97-84197-7
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD



RESTRICTIONS ON USE: Reproductions may not be made without permission from Columbia University Libraries.

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 11:1 IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 9-23-97 INITIALS: AP

TRACKING # : 28007

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

Univ. Exchange OCT 3 1922

Wie stellen sich die deutschen Gewerkschaften zum Taylorsystem?

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
der Hohen Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Greifswald
vorgelegt
von

Arthur Herrmann,
Diplom-Ingenieur.

Anklam
Druck von Rich. Poettcke Nachf.
1920.

Referent: Prof. Dr. W. Ed. Biermann.

Meinen lieben Eltern
in Dankbarkeit gewidmet!

Inhalt.

A. Einleitung.

B. Die Stellungnahme der deutschen Gewerkschaften zum Taylorsystem.

I. Inwieweit findet es ihre Zustimmung?

1. Leistungssteigerung.
2. Technischer Fortschritt.
3. Hinsichtlich der Erziehungsmomente.
4. Möglichkeit der Stärkung der Solidarität.

II. Welche Vorwürfe werden dem Taylorsystem gemacht?

1. In Bezug auf die Arbeitsmethode.

a) Psychologische Schäden:

α) Herabwürdigung der Arbeiter.

β) Verdrängung der gelernten durch un- und angelernte Arbeiter.

γ) Keine Heranbildung tüchtiger Facharbeiter.

b) Physiologische Schäden:

α) Ueberspannung der Arbeitskräfte.

β) Unfallhäufigkeit und Unfallschwere.

c) Soziologische Schäden:

Wachsendes Elend der Proletarier

α) durch Arbeitslosigkeit infolge Vermehrung der Produktion des Einzelnen,

β) durch Entlassung von nicht geeigneten und verbrauchten Arbeitskräften.

2. In Bezug auf die Entlöhnung.

a) Sie steht in keinem Verhältnis zur vermehrten Leistung.

b) Es besteht keine Gewähr, daß die höheren Löhne auch bei schlechter Konjunktur oder allgemeiner Einführung des Taylorsystems bezahlt werden.

3. In Bezug auf das System als ganzes:

a) Dem Arbeiter werden die Zeitstudien und ihre Ergebnisse zu verschleiern versucht.

b) Ausschaltung und Zerstörung der Gewerkschaften.

C. Inwieweit sind diese Vorwürfe vom volkswirtschaftlichen Standpunkte berechtigt?

D. Wie lassen sich auch die Gewerkschaften für eine Einführung des Taylorsystems gewinnen und bis zu welchem Grade käme diese in Frage?

Abgeschlossen: 1. Oktober 1919.

Einleitung.

A.

Solange es einen Fortschritt gibt, haben sich Menschen bemüht, die Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft ökonomischer zu gestalten. So sind Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung entstanden, so entstand die Maschine und die Arbeitsbeschleunigung und lange, bevor noch jemand in Deutschland den Namen Taylor kannte, gab es nicht nur bei uns, sondern fast in allen Teilen der Welt einzelne Entwicklungen auf dem Gebiete rationeller Arbeitsmethoden, wie wir sie in kristallisierter Form in dem Werke vorfinden, das Taylor mit „wissenschaftlicher Betriebsführung" bezeichnet und das wir landläufig „Taylorsystem" nennen.

Der Bericht des Unterausschusses für Verwaltung der American Society of Mechanical Engineers[1]) sieht die Vorläufer der Taylorschen Ideen schon in den Anfängen der Fabrikindustrie des 18. Jahrhunderts (Wyatt, Arkwright, Cartwright, Watt usw.). Selbst die „Zeitstudien" werden auf den französischen Physiker Coulomb zurückgeführt, der bereits die geheime Beobachtung der Arbeiter zu verschiedenen Tageszeiten empfohlen haben soll, während Charles Babbage dem Bericht zufolge zum ersten Male eine Uhr bei diesen Studien verwandte.

Im Laufe der Jahre bildete sich eine immer feinere Betriebsorganisation heraus, bis man endlich gegen Ende des vorigen Jahrhunderts in Amerika mehrfach dazu überging, auf die Arbeiter selbst größte Aufmerksamkeit zu verwenden. Aus

[1]) Vgl. Heiß, Das Taylorsystem, Schmollers Jahrb. 1914, H. 4, S. 195.

diesen Ansätzen hat sich die „wissenschaftliche Betriebsführung“ entwickelt. Wir haben es daher nicht mit einer Erfindung Taylors zu tun, sondern mit Grundsätzen[2]), die er, wie er selbst ganz offen zugibt, nur zusammengetragen und in präzisere Formen gekleidet hat. Daß sich seine Lehren, die doch nur folgerichtige Weiterbildungen moderner technischer Gedanken sind, im Laufe der Zeit doch durchgesetzt hätten[3]), auch wenn er seine „wissenschaftliche Betriebsführung“ nicht geschrieben hätte, darüber kann kein Zweifel bestehen. Falsch wäre es auch, würde man sich unter dem Taylorsystem etwa eine fest abgegrenzte Gebrauchsanweisung[4]) vorstellen. Es handelt sich vielmehr um Vorschläge, die technischen Arbeitsvorgängen angepaßt werden können, und da es in der Technik keinen Stillstand gibt, kann auch das Taylorsystem nichts Stabiles sein. Gerade die Schmiegsamkeit der Ideen verhütet es, daß sie veralten; ihr Kern bleibt bestehen und stets neu, indem er sich aus sich selbst infolge des Fortschritts der Technik ständig verbessert und verjüngt. Da es außerdem schwerlich festzustellen sein dürfte, wo die Grenzen zu ziehen sind und was auf das Konto des technischen Fortschritts oder auf das des Taylorsystems zu schreiben ist, so wird man ein abgeschlossenes Bild[5]) des letzteren kaum bekommen können.

Wollen wir nunmehr das Wesen des Taylorsystems näher präzisieren, so können wir mit Schlesinger[6]) drei Hauptmerkmale unterscheiden:

---

[2]) Vgl. Müller, Amerikanische Organisationsbestrebungen und ihre Bedeutung für Deutschland. Deutsche Arbeitgeberzeitung, 24. 8. 1913.

[3]) Vgl. Winnig, Zur gewerblichen Demokratie. „Die Glocke“, 1918, Nr. 46, S. 703: „.... es brauchte wirklich nicht schon eine Wissenschaft der Arbeits- und Betriebstechnik zu geben, sie würde nach dem Kriege aus dem Zwange der Notwendigkeit geboren werden.“

[4]) Vgl. Kochmann, Das Taylorsystem und seine volkswirtschaftliche Bedeutung. Arch. f. Sozialw. u. Sozialpol. 1914, S. 412.

[5]) Vgl. Albrecht, Kritische Betrachtung zum Taylorsystem. Concordia, 1914, Nr. 12, S. 205: „... richtig ist vor allem, daß in ihm noch kein abgeschlossenes Bild vorliegt.“

[6]) Vgl. Bericht der 54. Hauptversammlung des Ver. deutsch. Ing., Techn. u. Wirtsch. 1913, H. 8, S. 525/68.

1. Die Arbeitszerlegung in kleinste Elemente und die wissenschaftliche Zeitstudie,

2. die systematische Berufsauslese der Arbeiter,

3. die Anleitung und Weiterbildung der als geeignet erkannten Leute in friedlicher Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitern.

So stellt sich uns mit knappen Worten das Lebenswerk des Mannes dar, der am 21. März 1915 in Philadelphia als Ehrenvorsitzender der American Society of Mechanical Engineers aus dem Leben schied[7]). Durch Fleiß und Tüchtigkeit hat er sich in der Maschinenfabrik Midvale Steel Co., in die er 1878 zweiundzwanzigjährig als einfacher Arbeiter eintrat — vorher hatte er als Lehrling in einer Pumpenfabrik in Philadelphia gearbeitet — die Stellung eines Betriebsleiters errungen, die er bis zum Jahre 1889 bekleidete. Schon weltbekannt durch den „Taylor-White-Stahl“ veröffentlichte er 1903 sein Buch „Shop Management“, später die „Principles of Scientific Management“, die bald in die verschiedensten Sprachen übersetzt wurden[8]) und so den Ruhm ihres Autors noch vergrößerten.

Wenn auch Taylor die nicht vielen Menschen zu Teil werdende Freude gehabt hat, die Erfolge seines Schaffens in reichem Maße zu erleben, stand er doch keineswegs ohne Gegner da. So haben eine ganze Reihe amerikanischer, vor allem aber deutscher Nationalökonomen[9]) sein System angefochten. In der Regel erkennen diese den Vorteil für die Industrie und Volkswirtschaft an, der sich aus der Vermehrung

---

[7]) Vgl. Werkstattstechnik, 15. 5. 1915. Vgl. auch Renner, Zu F. W. Taylors Tod. Arbeiterztg (Wien), 25. 4. 1915.

[8]) Roesler-Taylor, Grundsätze wissenschaftl. Betriebsführung. Berlin-München, 1917. Taylor, Fred. W., Die Betriebsleitung insbes. der Werkstätten. Autor. deutsche Ausg. von A. Wallichs, Berlin, 1909.

[9]) Bes. ungünstig beurteilen das Taylorsystem u. a.: Lederer, Die ökonomische und sozialpol. Bedeutung des Taylorsystems. Arch. f. Sozialw. u. Sozialpol., 1914, S. 769 ff. Neurath (Sitzungsber. d. österr. Verb. deutsch. Ing., Techn. u. Wirtsch., 1919, H. 5). Brentano, Arbeitslohn und Arbeitszeit nach dem Kriege. Schrift. d. Gesellsch. f. Soz. Reform, H. 63.

der Leistungsfähigkeit des Einzelnen ergibt, während sie andererseits stärkste Bedenken tragen, daß frühzeitige Entkräftung oder gar Berufsunfähigkeit der Arbeiter die Folge einer Taylorisierung werden könnte.

Vor allem aber sind es die Gewerkschaften gewesen, die Taylor in Wort und Schrift angriffen und sich einer Ausdehnung seines Systems widersetzten. Dem am 22. Juni 1916 verstorbenen Professor R. F. Hoxie[10]) zufolge sieht man allgemein in Amerika die Gründe für den Widerstand der Gewerkschaften in den nachstehenden Punkten:

1. der allgemeinen Unkenntnis von der wahren Natur, den Methoden und Ergebnissen des Taylorsystems,

2. dem allgemeinen Mißtrauen wie immer bei technischen Neuerungen,

3. der Propaganda der Gewerkschaftsführer, die fürchten, daß das Einverständnis mit den Arbeitgebern sie evtl. ausschalte,

4. den Mißbräuchen,

5. dem Gegensatz zwischen Gewerkschaftsidealen und den von Taylor aufgestellten.

Der Kampf, den die organisierte Arbeiterschaft der Vereinigten Staaten gegen das Taylorsystem und überhaupt gegen alle „efficiency plans“ geführt hat, wurde dadurch unterstützt, daß vor einigen Jahren von der Arbeitskommission des Repräsentantenhauses ein Gesetzentwurf[11]) Annahme fand, der die Stechuhrkontrolle in den Staatsbetrieben verbieten sollte. Die Vorwürfe, welche die amerikanischen Gewerkschaften gegen das Taylorsystem erheben, hat erstmalig der amerikanische Arbeiterführer und Herausgeber der Internationalen Formerzeitung, John P. Frey, gelegentlich eines Vortrags[12]) in der Oekonomi-

[10]) Vgl. Nov.-Heft 1916 d. Quarterly Journal of Economics, S. 62; vgl. auch Nocke, Mißzellen. Zeitschr. f. Sozialw. 1918, S. 600; vgl. auch Die neueste Kritik der wissenschaftl. Betriebsführung. Der Arbeitgeber, 1917, N. 8.

[11]) Vgl. Soziale Praxis, 1914-15, Nr. 8.

[12]) Vgl. Ein amerikanischer Arbeiterführer über das Taylorsystem (Correspondenzbl. d. Generalkom. d. Gew. D.), C. d. G. 19. 7. 1913.

schen Gesellschaft des Westens am 14. März in Chicago zusammengestellt. Viel eingehender behandelt Frey die Stellungnahme der amerikanischen Gewerkschaften zum Taylorsystem in seinem kürzlich erschienenen Buche[13]) „Die wissenschaftliche Betriebsführung und die Arbeiterschaft“.

Daß das Taylorsystem sich trotz des Kampfes der Gewerkschaften im Laufe der Zeit immer mehr in den Vereinigten Staaten ausbreitete, kann nicht Wunder nehmen, denn die amerikanischen Gewerkschaften besitzen ja nicht im entferntesten die Macht wie etwa die deutschen und können auch nur einen verhältnismäßig kleinen Teil der Arbeiter ihre Anhänger nennen. Während Taylor in seinen „Principles of Scientific Management“ 50 000 als die Zahl der unter seinem System beschäftigten Arbeiter angab, konnte Wallichs[14]) 1912 bereits von über 100 000 berichten.

Ganz anders haben sich, das mag hier noch andeutend bemerkt werden, die Dinge in England entwickelt. Bis zu Beginn des Krieges haben sich zwar die englischen Gewerkschaften ebenfalls dem Taylorsystem widersetzt, denn auch sie sahen in ihm nur ein Ausbeutungsmittel des Kapitalismus. Eine Wendung trat jedoch mit der allgemeinen Wehrpflicht und dem darauf im Juni 1915 angenommenen Munitionsgesetz[15]) ein, das sämtliche Rechte der Gewerkschaften zunächst bezüglich der Betriebe der Kriegsindustrie aufhob. Da nunmehr der Widerstand der Gewerkschaften wegfiel, begannen viele Unternehmer ihre Betriebe zu taylorisieren.

Klingt es nicht paradox, wenn Lenin[16]), der russische Volksbeauftragte, der ja gerade die Arbeiter vom Kapitalismus und seinen Fesseln befreien will, in dem Taylorsystem eines der Hilfs-

[13]) Vgl. John P. Frey, Die wissenschaftl. Betriebsführung u. d. Arbeiterschaft. Eine öffentl. Untersuchung d. Betr. mit Taylorsystem i. d. Ver. Staat. v. Nordam., Leipzig, 1919. Vgl. auch Schuchart, Das Arbeitsproblem i. d. amer. Industr., Techn. u. Wirtsch. 1913, H. 1.

[14]) Vgl. Techn. u. Wirtsch. 1912, H. 1, S. 1/23.

[15]) Vgl. Lensch, 3 Jahre Weltrevolution, Berlin, 1918, S. 111.

[16]) Lenin, Die nächsten Aufgaben der Sowjetmacht. Berlin, 1918, S. 29.

mittel sieht, um Rußland aus dem Chaos wieder aufzurichten, während es doch für die Arbeiter nur eine Herabwürdigung zur Lohnsklaverei bedeuten soll? —

Der Krieg hat auch dem deutschen Volke durch den Verlust an kräftigen Menschen, durch Einstellung vieler Berufszweige und Vernichtung unendlicher Mengen von Gütern jeglicher Art — ganz abgesehen von den völlig lähmenden Friedensbedingungen — so gewaltige Schäden verursacht, daß auch uns der wirtschaftliche Ruin mit allen seinen Schrecken droht, falls es uns nicht gelingt, das wirtschaftliche Gleichgewicht in absehbarer Zeit wiederherzustellen. So wird auch für uns die Frage brennend, auf welche Weise dies möglich sein wird. In diesem Zusammenhange wird besonders in jüngster Zeit häufig das Taylorsystem genannt, vor allem von Seiten der Unternehmer.

Wie sich dazu die deutschen Gewerkschaften als die Vertreter der deutschen Arbeiter stellen, soll im folgenden dargelegt werden.

B.

Die Stellungnahme der deutschen Gewerkschaften zum Taylorsystem.

I. Inwieweit findet es ihre Zustimmung?

1. Leistungssteigerung.

Die Stellung der deutschen Gewerkschaften gegenüber dem Taylorsystem ist keine einheitliche, die Meinungen gehen vielmehr sehr weit auseinander, wenn sich auch heute die Erkenntnis allmählich bei ihnen Bahn zu brechen scheint, daß eine intensivere Arbeitsweise für uns unumgänglich nötig ist. So mehren sich denn gerade in neuester Zeit auch von gewerkschaftlicher Seite die Stimmen derer, die den Kern des Systems für gut und geeignet halten, dem Gedeihen unserer darniederliegenden

Volkswirtschaft von Nutzen zu werden. Im allgemeinen lagen jedoch bisher die Dinge folgendermaßen: Während ein Teil der Gewerkschaften nicht nur das System als solches völlig ablehnte, sondern sogar jede Bestrebung, die auch nur im leisesten Zusammenhange mit ihm steht, schroff zurückwies, erkannten andere die Grundgedanken Taylors an, wenn sie auch Mißtrauen gegen ihre praktische Durchführbarkeit hegten. Endlich fanden sich auch einige, die sogar noch darüber hinaus hier und da Vorteile für die Arbeiter in ihm erblickten.

Immerhin sind die Zugeständnisse, die dem Taylorsystem von gewerkschaftlicher Seite gemacht worden sind, verhältnismäßig gering. Nur selten findet sich in der Arbeiterpresse ein anerkennendes Wort. Am häufigsten wird hierbei die Leistungssteigerung[17]) erwähnt, die diese Arbeitsmethode zur Folge hat. Die bekannten Beispiele von den Kugelsortiererinnen und den Eisenverladern finden sich fast in allen Besprechungen, verbunden mit dem Hinweis der außerordentlichen Steigerung der Arbeitsleistung. Eine Leistungssteigerung ganz allgemein liegt ja auch im Interesse der Gewerkschaften, denn sie gibt den Arbeitern die Möglichkeit, ihre Lohnforderungen höher zu schrauben und somit ihre Lebenshaltung besser und angenehmer zu gestalten. Andererseits bietet sie auch einer Verkürzung der Arbeitszeit, einem zweiten wichtigen Postulat der Gewerkschaften, ein willkommenes Sprungbrett.

2. Technischer Fortschritt.

Sodann wäre der technische Fortschritt[18]) zu nennen, den das Taylorsystem bedeutet und der teilweise gleichfalls von den Gewerkschaften anerkannt wird; wie sie von jeher bemüht sind, alle Maßnahmen zu fördern, die der Arbeitsleistung des Einzelnen zugute kommen, so sind sie auch hier mit den rein technischen Errungenschaften Taylors einverstanden. Sie begrüßen

[17]) Vgl. C. D. G. 10. 5. 1913, 17. 1. 1914 usw.

[18]) In zweierlei Sinn von den Gewerkschaften gebraucht; teils — der oben besprochenen Leistungssteigerung, teils — der später zu besprechenden Schonung der Arbeitskraft.

die Einführung von Spezialmaschinen, Aufzügen, Kränen usw., wie sie das Taylorsystem zur Folge hat, denn auf diese Weise können den Arbeitern viele körperliche Funktionen abgenommen werden, etwa die Zuführung von Arbeitsmaterialien bis zum Arbeitsplatz oder auch ihre bequemere Lagerung für den Arbeiter. So sagt beispielsweise Woldt im C. d. G. Nr. 22, 1914[19]): „Ganz zweifellos ist, daß dort, wo die Taylormänner danach streben, die Arbeit durch bessere Werkzeuge, durch bessere Maschinen, durch die planvolle Ausnutzung von Werkzeugen und Maschinen, durch das Bestreben, „verlorene" Handgriffe und überflüssige Arbeitsoperationen auszuschalten, ertragreicher zu gestalten, ein Produktionsfortschritt erreicht wird."

Auch gegen eine Mechanisierung haben die Gewerkschaften nichts einzuwenden, soweit es sich dabei um eine Vereinfachung der Produktion durch Normalisierung und Typisierung handelt. Anerkennung findet gleichfalls die Beseitigung der Arbeitsstörungen im Fabrikbetriebe, die ja oft Anlaß zu Streitigkeiten gegeben haben, z. B. das Warten der Arbeiter auf Arbeitsstücke oder Werkzeuge; solche Arbeitsstörungen würden natürlich durch das Taylorsystem, das ja einen in dieser Hinsicht völlig reibungslosen Betrieb gewährleistet, beseitigt.

Schließlich sei noch der Befürwortung „der Individualisierung der Arbeiter bei der Bestimmung ihrer Tätigkeit" infolge des Taylorsystems durch Zickler[20]) gedacht, wenn dieser auch die Frage offen läßt, inwieweit sich die Individualisierung der Arbeiter mit der von Taylor geforderten Auslese deckt.

Besonders hervorzuheben ist jedoch, daß sich alle diese Zugeständnisse lediglich auf Verbesserung im Interesse der Arbeiter erstrecken. Nur insoweit kann man von einer gewerkschaftlichen Anerkennung sprechen. Das tritt deutlich bei sämtlichen Aeußerungen, auf die sich obige Sätze beziehen, zutage, da stets entsprechende Einschränkungen gemacht werden.

---

[19]) Vgl. auch Meyer, Taylorsystem und Arbeiterschaft. Neue Zeit, 12. 6. 1914; Gewerksch. Frauenztg. 1917, Nr. 10; Sozialist. Monatshefte, 1918, H. 19 usw.

[20]) Vgl. Vorwärts, 1918, N. 129.

3. Hinsichtlich der Erziehungsmomente.

An einzelnen Zugeständnissen sind weiterhin die Erziehungsmomente zu erwähnen, die das Taylorsystem aufweist. Erzieherisch könnte das Taylorsystem, wie Meyer[21]) hervorhebt, insofern wirken, als es die Vertrauensmänner zu höherer Bildungsarbeit zwingen würde, da sie ja sonst die Maßnahmen der Unternehmer nicht verstehen und richtig beurteilen könnten.

Inwieweit eine Behauptung Kochmanns[22]), daß das Taylorsystem mäßige und solide Lebensweise fördere und infolgedessen erzieherisch wirke, die Zustimmung der Gewerkschaften findet, mag dahingestellt bleiben.

In diesem Zusammenhange verdient auch noch ein Artikel von Schulz-Mehrin Beachtung, „Kriegsbeschädigte und Taylorsystem"[23]). Schulz legt dar, wie gerade dieses System infolge der Unterteilung des Arbeitsprozesses imstande sei, vielen Kriegsbeschädigten eine Tätigkeit überhaupt erst zu ermöglichen. Denn eine Einzeltätigkeit würden sie bedeutend schneller erlernen und eher ausüben können; noch dazu, wo es sich ja oft nur um eine Beaufsichtigung der Maschinen handelt. Aber noch in anderer Beziehung könne das Taylorsystem auf Kriegsbeschädigte erzieherisch einwirken; soweit diese nämlich gelernte Arbeiter seien und ihnen Gelegenheit gegeben würde, sich auf Grund ihrer Kenntnisse weiter fortzubilden, könnten sie in dem nötig werdenden größeren Beamtenapparat Meister- oder Beamtenstellen bekleiden, in Fällen, wo es mehr auf Büro-, Lehr- oder Aufsichtstätigkeit als auf körperliche Leistungen ankomme. Zur Vorbereitung für diese Stellen schlägt Schulz Kurse vor, wie sie bereits für die Um- und Weiterbildung der Kriegsbeschädigten bestehen, und zwar an technischen und gewerblichen Schulen oder auch an den Lehrlingsschulen der großen Werke, die vor

---

[21]) Meyer, a. a. O. Neue Zeit, 1914, N. 11.

[22]) Kochmann, a. a. O., S. 391 ff.

[23]) Arbeiterpräses, Jahrg. 1917, H. 1—3, S. 21 ff. „Kriegsbeschädigte und Taylorsystem", vgl. auch Gerhardt, Das Taylorsystem nach dem Kriege. Zeitschr. f. Sozialw. 1915, 11/12.

allem den Zweck haben sollten, die Arbeiter mit dem Wesen des Taylorsystems vertraut zu machen.

4. Möglichkeit der Stärkung der Solidarität.

Schließlich mag noch auf die Möglichkeit einer Stärkung der Solidarität der Arbeiterschaft durch die Einführung des Taylorsystems hingewiesen werden, die natürlich im Interesse der Gewerkschaften läge. An und für sich widerspricht das freilich den Grundsätzen des Systems, denn Taylor will ja alles andere nur keine Arbeiter-Organisationen im Sinne unserer Gewerkschaften, geschweige denn gar eine Stärkung ihres Rückgrates. Wenn trotzdem Kamrowsky[24]) dem Taylorsystem obigen Vorzug beimißt, so tut er das lediglich in der Erwägung, daß eine Einführung des Taylorsystems die Grenzen zwischen gelernten und ungelernten Arbeitern verwischen und daß dann aus der jetzt bestehenden Berufsorganisation sich leichter eine Betriebsorganisation entwickeln könnte, von der er sich hinsichtlich der Solidarität mehr verspricht als von der ersteren.

Es ist nicht zu leugnen, daß eine Betriebsorganisation die Schlagfertigkeit der Arbeitermasse in mancher Hinsicht erheblich steigern würde, denn alle Interessenverschiedenheiten zwischen den einzelnen Berufsorganisationen, deren Mitglieder in einem Betriebe vereint sind, würden mit einem Schlage aus dem Wege geräumt werden; und daß solche Interessenverschiedenheiten die Stellung der Arbeiter dem Unternehmer gegenüber nur schwächen, liegt auf der Hand; der Unternehmer spielt in solchem Falle stets den lachenden Dritten.

Ob Kamrowsky mit dieser Gedankenverbindung bei andern Gewerkschaftlern Anklang findet, ist mehr als fraglich; hat doch

[24]) Kamrowsky, Die gewerkschaftliche Organisationsform. Neue Zeit, 1914, Nr. 11. Vgl. auch Lederer, a. a. O., S. 769 ff. L. weist darauf hin, daß durch eine Einführung des Taylorsystems infolge der veränderten Organisationsform „das Klassenbewußtsein in prägnantem Sinne an Realität gewinnen" und daß „die Solidarität eines Betriebes stärker würde, als das Zugehörigkeitsgefühl der Arbeiterschaft eines und desselben Berufes, der durch alle Industrien zerstreut ist".

der diesjährige Gewerkschaftskongreß in Nürnberg gerade gezeigt, daß die überwiegende Mehrheit an einer reinlichen Scheidung der verschiedenen Berufszweige innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation — von einigen wenigen schon bestehenden Ausnahmen abgesehen — festhält und nicht für eine Verwischung der Grenzen, also für eine Betriebsorganisation zu haben wäre.

Soweit die Zustimmung der Gewerkschaften zum Taylorsystem. —

II. Welche Vorwürfe werden dem Taylorsystem gemacht.

1. In Bezug auf die Arbeitsmethode.

a) Psychologische Schäden.

Herabwürdigung der Arbeiter.

So spärlich die gewerkschaftliche Anerkennung ist, die die „wissenschaftliche Betriebsführung" bisher gefunden hat, so zahlreich sind die Vorwürfe, die von allen Seiten gegen sie erhoben werden. Wenn wir zunächst die Arbeitsmethode betrachten, die Taylor empfiehlt, so wären in erster Linie die Vorwürfe zu nennen, die sich auf psychologische Schäden beziehen.

Ganz besonders bitter beklagen sich die Gewerkschaften über die Herabwürdigung der Arbeiter durch das System. „Es behandelt alle Arbeiter wie Faulpelze"[25]), sagen sie, „als wenn sie sich soviel wie möglich von der Arbeit drücken"; und da auch Taylor nach ihrer Meinung auf dem Standpunkte steht, daß die Arbeiter ihre Arbeitgeber über ihre wahre Leistungsfähigkeit zu täuschen suchen, so stelle er zur Verhinderung dessen gleich ein ganzes Heer von Meistern und Beamten an, die eine „zuchthausmäßige Kontrolle" auszuüben hätten. Ja, mit der bloßen Kontrolle begnüge er sich noch nicht, sondern wende so-

[25]) Vgl. C. d. G., 10. 5. 1913, 5. 7. 1913 usw.; Metallarbeiterzeitung, 2. 8. 1913 usw.; Holzarbeiterzeitung, 30. 8. 1913 u. a. m.

gar Stoppuhren an, um die Aufsicht noch schärfer gestalten zu können. „Der Kontrollmeister steht mit der Uhr in der Hand hinter dem Schuftenden," so wird der Arbeiter zum „Arbeitsvieh" und zu einem „willenlosen, vernunftlosen Lasttier[26]) herabgewürdigt; „die Persönlichkeit als Ganzes spielt infolge der großen Spezialisierung der Arbeitseignung kaum noch eine Rolle." Immer weiter sinke er herab zur lebenden Maschine, immer mehr werde „die Qualität der menschlichen Arbeit herabgedrückt." Die Arbeitskraft des Einzelnen werde völlig eingefügt in den maschinellen Betrieb; auf diese Weise suche man „die lebendige mit der toten Maschine gänzlich zu verschmelzen," sodaß der Arbeiter nichts als einen Teil „einer großen den ganzen Betrieb umfassenden Maschine" bedeute.

Die Ursache dieser Herabwürdigung ist nach der Meinung der Gewerkschaften die aufs äußerste getriebene Arbeitsteilung, die die Eintönigkeit der oft ohnehin schon stumpfsinnigen Arbeit noch erhöht. Nur zu bestimmten Teilarbeiten will man sie „trainieren", man nimmt ihnen jede geistige Disposition und läßt sie lediglich eine Muskeltätigkeit verrichten, was schon „aus kulturellen Gründen" nicht angängig sein dürfte. Dabei werde jeder Eigenwille unterdrückt, und andererseits lähme die Monotonie der Arbeit den Geist und „ersticke jede geistige Regung im Keime". Das Taylorsystem entseelt also den Gewerkschaften zufolge die Arbeiter und raubt ihnen jede Arbeitsfreude, daher übt es auf sie seelisch und geistig die denkbar ungünstigste Wirkung aus.

Aber nicht nur geistig, sondern auch sittlich[27]) richtet das Taylorsystem nach Ansicht der Gewerkschaften Schaden an. Denn es lege das Hauptgewicht bei der Produktion auf Quantität anstatt auf Qualität; das müsse naturgemäß im Laufe der Zeit auf die Arbeiter schädigend wirken.

---

[26]) Vgl. Metallarbeiterzeitung, 13. 9. 1913; vgl. auch Potthoff, Was heißt Volkswirtschaft? Deutsche Gemeinwirtschaft, 1919, H. 11, S. 20.

[27]) Vgl. C. d. G., 19. 7. 1913.

β) Verdrängung der gelernten durch un- und angelernte Arbeiter.

Ferner verurteilen die Gewerkschaften am Taylorsystem, daß es die gelernten durch un- und angelernte Arbeiter verdränge. Ihre Vorwürfe lauten etwa folgendermaßen: Die weitgehende Arbeitsteilung und die bis ins kleinste durchgeführte Arbeitszerlegung in einzelne Operationen ermöglichen das Anlernen von ungelernten Arbeitern und entwerten so die Leistungen der gelernten Facharbeiter. Die Folge davon ist, daß allmählich ganz andere Typen der Arbeiterschaft entstehen. Der spezielle Beruf tritt vollkommen zurück, denn man verlangt höchstens noch allgemeine Fähigkeiten, sodaß die Arbeiter über spezielle Vorkenntnisse und über eine spezielle Geschicklichkeit nicht mehr zu verfügen brauchen.

γ) Keine Heranbildung tüchtiger Facharbeiter.

Eine weitere Folge dieser Verschiebung innerhalb der Arbeiterschaft soll der Fortfall der Heranbildung tüchtiger Facharbeiter sein.

Wenn es überhaupt noch Lehrlinge bei dieser Betriebsmethode gibt, sagen die Gewerkschaften, so können sie doch nur zu Teilarbeitern und nicht mehr zu tüchtigen Handwerkern ausgebildet werden; ihre Lehre würde sich höchstens auf eine bestimmte Operation beschränken, die sie einzuüben hätten, um sie dann jahrelang, Tag aus Tag ein, zu verrichten. Daher wäre auch eine „fachliche Weiterbildung" der Arbeiter völlig ausgeschlossen.

b) Physiologische Schäden:

α) Ueberspannung der Arbeitskräfte.

Nicht minder zahlreich sind die Einwände, die die Gewerkschaften gegen die Taylorsche Arbeitsmethode in bezug auf die physiologischen Schäden erheben.

Infolge der unwürdigen Dienste, welche gefügige Probearbeiter, die durch besondere Versprechungen zu Höchstlei-

stungen angetrieben würden, den Kapitalisten leisten, sei es diesen möglich, Rekordleistungen zur Grundlage ihrer Berechnung zu machen. Dieses theoretisch ermittelte Höchstmaß werde dann von den andern Arbeitern als Normalleistung[28]) beansprucht. Als Beweis für die außerordentliche Belastung wird mehrfach das Beispiel von den Schauflern angeführt, wo nur ein einziger unter fünf im Stande war, das Pensum zu bewältigen. Außerdem bestehe die Gefahr, daß die Unternehmer willkürlich die Leistung nach oben treiben, um nur ja aus den Arbeitern herauszuholen, was aus ihnen herauszuholen möglich ist. Aehnlich wie man es mit Drehbänken und Bohrmaschinen mache, wenn man aus ihnen Rekordleistungen erzwingen will, so würden jetzt die Arbeiter angepeitscht; ob darunter die Leistungsfähigkeit der Betreffenden späterhin leide und was später aus ihnen werde, wenn sie mit kaum 40 Jahren arbeitsunfähig sind, kümmere die Unternehmer wenig.

Genau so einseitig erfolge die Festsetzung der Ermüdungsgrenze — gleichfalls zum Schaden des Arbeiters. Stände nicht dem Unternehmer der eigene Profit höher als die Gesundheit und das Leben der Arbeiterschaft, so würde man nicht körperliche Indisposition hierbei vollkommen außer Acht lassen. Die Nerven- und Muskelanspannung, die schon allein infolge der Mechanisierung und des „minutiösen Tempos" außerordentlich hoch sei, werde so noch weiter gesteigert. Wenn auch die körperliche Anstrengung hin und wieder infolge des Taylorsystems geringer sei, meinen die Gewerkschaften, so sei dafür doch ein mehrfaches an Nervenkraft aufzuwenden; denn die Bewegungen müssen bedeutend schneller und zusammengedrängter erfolgen. Diese Ueberanstrengung müsse naturgemäß zu einem Raubbau an der Kraft des Arbeiters führen[29]). Er

[28]) Vgl. Der gewerkschaftliche Wiederaufbau nach dem Kriege. C. d. G., 1918, Nr. 20: „... Was ein solcher Musterarbeiter in der kurzen Zeit kaum zu leisten vermöchte, wird dann als Arbeitspensum für die übrigen Arbeiter festgesetzt."

[29]) Vgl. Entschließ. d. v. d. mittl. Ortsverwalt. d. deutsch. Metallarbeiterverb. Berlin eingesetzte Kommission, 1918: Zur Prüf. d. Frage, inwieweit d. Organis. in der Lage sei, die wirtschaftl. Schäden des Taylorsystems abzuwenden. Vorwärts, 28. 4. 1918.

habe keine Gewähr, daß seine Arbeitskraft nicht schonungslos abgenutzt und wucherisch ausgeplündert werde. Hinzu komme die große Unruhe und Hast, die das Taylorsystem mit sich bringe. Eine solche Höchstanspannung der Kräfte müsse daher im Laufe der Zeit zur Nervosität und körperlicher Erschöpfung oder gar zum Zusammenbruch, zum mindesten aber zu einem vorzeitigen Altern selbst der kräftigsten Arbeiter führen; ganz zu schweigen von denen, die sich von selbst noch mehr anstrengen, um mit ihren Kollegen mitkommen zu können. Ueberschreitungen in der Leistungsbemessung über normale Grenzen hätten eben gesundheitsschädliche Folgen, wenn auch diese Schädigungen nicht immer so einzutreten brauchten, daß man sie sofort oder in den ersten Monaten bemerke.

β) Unfallhäufigkeit und Unfallschwere.

Eine weitere Folge dieser Hetze und Antreiberei ist nach der Meinung der Gewerkschaften, daß die Unfallhäufigkeit und die Schwere der Unfälle erheblich zunehme[30]). Daß die Arbeiter geneigt sind, zeitraubende Vorsichtsmaßregeln außer Acht zu lassen, ist bekannt. Um wieviel größer, so meint man, sei diese Versuchung, Unvorsichtigkeiten zu begehen, beim Taylorsystem, wo der Arbeiter dauernd daran denken müsse, sein Pensum zu erreichen und keine Zeit zu verlieren. Besonders bedenklich könnte dies bei lebensgefährlichen Arbeiten werden, etwa bei Holzbearbeitungsmaschinen, bei denen schon bei vorsichtigem Arbeiten die Zahl der Unfälle recht beträchtlich sei.

c) Soziologische Schäden: Wachsendes Elend der Proletarier.

α) durch Arbeitslosigkeit infolge Vermehrung der Produktion des Einzelnen.

Die Vorwürfe der Gewerkschaften erstrecken sich endlich noch auf die sozialen Schäden, die das Taylorsystem nach ihrer Meinung verursacht. Sie glauben, daß die Arbeiter von dieser

[30]) Vgl. auch Gewerkschaftl. Frauenztg. 1917, Nr. 10.

Arbeitsmethode nur noch größeres Elend zu erwarten hätten, und das ganz besonders, sobald es sich um eine allgemeinere Einführung handele; denn sie diene allein den Interessen der Kapitalisten[31]). Als Beweis dafür, daß sich ihre Lage nur verschlechtert, führen sie zwei Gründe an, nämlich, daß die Arbeitslosigkeit durch die vermehrte Produktion des Einzelnen nur noch zunähme und zweitens, daß alle diejenigen, die sich nicht eignen oder schon verbraucht sind, entlassen werden.

Als Beleg für den ersteren Grund sagen sie etwa folgendes: Die Einführung des Taylorsystems macht in einem Betriebe sehr viel Arbeiter überflüssig, und wenn dieser Betrieb nicht gleichzeitig ausgedehnt wird, werden diese überflüssigen entlassen und sind stellenlos. Das bereits erwähnte Beispiel der Kugelsortierernnen, es waren in diesem Falle anstatt 120 nur noch 35 Mädchen zur Verrichtung der Arbeit nötig, wird in diesem Zusammenhange mehrfach zitiert[32]). So würde denn bei allgemeiner Einführung des Taylorsystems eine außerordentliche Verminderung der Arbeitsgelegenheit eintreten[33]). Das „Heer der freien arbeitslosen Hände" würde ins Ungeheure wachsen und die Existenzmöglichkeiten des Proletariats würden herabgedrückt. Daher müsse das Elend nur noch größer werden, je mehr Betriebe dem Taylorsystem anheimfielen, während auf der andern Seite der Kapitalismus eine wesentliche Stärkung erführe.

Aber selbst denen, die bei der Einführung des Taylorsystems ihre Stellung behalten, kann es nach Ansicht der Gewerkschaften widerfahren, wenn flaue Zeiten oder Krisen eintreten, daß auch sie teilweise entlassen oder aber die Fabriken zeitweilig geschlossen werden. Solche Maßnahmen könnten nur dazu beitragen, die sozialen Mißstände noch zu verschlimmern.

[31]) Vgl. Prüll, Verkürzung der Arbeitszeit. Sozialistische Monatshefte, 1917, Bd. 3, S. 981 ff. usw.

[32]) Vgl. Kaff, Taylors Arbeitsmethode. C. d. G. 1914, Nr. 3, S. 40; Gewerkschaftl. Frauenztg., 1917, Nr. 9, S. 69.

[33]) Vgl. Neurath, Das umgekehrte Taylorsystem. Kunstwart, Okt. 1917, S. 20.

β) durch Entlassung von nicht geeigneten und verbrauchten Arbeitskräften.

Dieselben Folgen hat, so meinen die Gewerkschaften, die Entlassung der nicht geeigneten Arbeiter, aller derer, die das aufs Höchste heraufgeschraubte Pensum nicht erreichen. Im Taylorsystem herrsche vor allem der Grundsatz, die Arbeiter so auszuwählen, daß überall erste Kräfte mit Rekordleistungen vorhanden seien, auch wenn darunter selbst Zuverlässigste und Ehrlichste leiden müßten. Oft sei der einzige Grund der Entlassung der, daß ihnen lediglich schnelle Wahrnehmung oder Entschlußfähigkeit bei dieser einen Arbeit mangele. So bestehe die Gefahr, daß bei einer solchen Auswahl ein großer Teil der Arbeiterschaft wegen Minderleistung auf die Straße gesetzt würde[34]), anstatt daß man ihnen Gelegenheit gäbe, eine für den Einzelnen gerade passende Arbeit zu erhalten. Außerdem müsse berücksichtigt werden, daß sich die Auslese doch nur auf Eignung für einige Teilarbeiten erstrecke, dadurch würde die Beschaffung einer Stelle umso schwieriger, je mehr das Taylorsystem an Ausdehnung gewinne. Dazu kommt, so behaupten die Gewerkschaften, daß meistens die Unternehmer die ausgewählten ersten Kräfte zunächst schonungslos ausnutzen werden, um sie dann späterhin, wenn sie nicht mehr den hohen Anforderungen genügen, rücksichtslos in eine niedere Klasse abzuschieben. Sie könnten dies in noch gesteigertem Maße tun, wenn ihnen ein großes Angebot von Arbeitskräften zur Verfügung stehe, aus dem sie nach Belieben schöpfen könnten. Endlich bliebe noch die Frage offen, was mit den älteren Arbeitern geschehen soll. Es ist nach Ansicht der Gewerkschaften keine Gewähr dafür vorhanden, daß die Unternehmer sie nicht rücksichtslos ausmerzen und der Armut und dem Elend überlassen, nachdem sie ihre Arbeitskräfte restlos ausgebeutet haben. Diese ständige nagende Angst, die für den älteren Arbeiter bestehe, seine Stelle zu verlieren, müsse seine Kräfte noch weit mehr aufreiben.

[34]) Die neue Gesetzgebung betr. Arbeitslosenfürsorge ist hierbei nicht in Betracht zu ziehen.

2. In Bezug auf die Entlöhnung.

a) Sie steht in keinem Verhältnis zur vermehrten Leistung.

Erstreckten sich die bisher aufgezählten Klagen ausschließlich auf den Arbeitsprozeß, so gilt eine Reihe weiterer Proteste der Lohnbemessungsmethode, dem Taylorschen Differential-Lohnsystem, das die Gewerkschaften als „krasseste Ausgeburt des Kapitalismus" bezeichnen. Gerade hiermit, sagen sie, ist der Unternehmer in der Lage, einen weit größeren Mehrwert[35]) zu erzielen. Die rationelle Ausgestaltung der Arbeit diene allein den Profitabsichten des Unternehmers, denn er ziehe aus den verhältnismäßig billigeren Löhnen den größten Nutzen, während für den Arbeiter nur geringe Vorteile vorhanden seien und zwar lediglich da, wo sie nicht mit der Gewinnsucht des Unternehmers im Widerspruch stünden. So tritt nach Ansicht der Gewerkschaften eine abermalige Stärkung des Kapitalismus ein, und der soziale Unterschied im Verhältnis zum Proletariat wird anstatt besser immer ungünstiger. Der höhere Lohn, den die Arbeiter als Köder erhalten, entspräche nicht annähernd dem Gewinn, den der Kapitalismus infolge der gesteigerten Nutzbarmachung der Arbeit einheimse. Nicht der ganze Mehrertrag komme dem Arbeiter zugute, sondern es fallen höchstens für ihn 60% Lohnerhöhung ab; Taylor selbst schlägt vor, diese Grenze nicht überschreiten zu lassen, da die Arbeiter sonst faul und verschwenderisch würden; ein Grund, der nach Anschauung der Gewerkschaften wohl kaum ernst zu nehmen sein dürfte.

Ein weiteres Uebel dieses Lohnsystems sei die stete Bedrohung mit Lohnabzügen bei etwaigen Minderleistungen. Dauernd hänge über den Arbeitern das Damoklesschwert in Gestalt eines Abzuges, und jeder, der sein fest begrenztes Pensum nicht erreiche, und sei es auch nur um ein Weniges, müsse

[35]) Vgl. Petrich, Die Wirkungen des Systems Taylor auf den Arbeitslohn. C. d. G. 1914, Nr. 13: „... mit dieser gesteigerten Produktionsmethode schafft der Kapitalismus für sich gewaltige produktive Vorteile, enormen Mehrwert, fabelhaft günstige Bedingungen der Akkumulation und Reproduktion des Kapitals."

es sich gefallen lassen, daß er einen weit ungünstigeren Lohn erhalte, trotzdem er an der geringeren Leistung unter Umständen völlig schuldlos ist.

Auch daß der ungeheure Beamtenstab, den das Taylorsystem verlangt, lediglich auf Kosten der Arbeiter existiert, mißbilligen die Gewerkschaften. Ein ganzes Heer von Ingenieuren, Kontrolleuren, Meistern und anderen Antreibern werde eingestellt, und alle leisteten doch nur unproduktive Arbeit. Und da die Unternehmer mit dem Taylorsystem ja nicht weniger, sondern mehr verdienen wollen, müßten die Unsummen, welche die Gehälter dieser Beamten verschlingen, von der Arbeiterschaft mit verdient werden.

b) Es besteht keine Gewähr, daß die höheren Löhne auch bei schlechter Konjunktur oder allgemeiner Einführung des Taylorsystems bezahlt werden.

Aber vor allem, wer gäbe dem Arbeiter die Garantie, daß diese höheren Löhne auch bei schlechter Konjunktur bestehen blieben? Wenn Krisen eintreten und die Zahl der Arbeitslosen wachse, müsse notwendigerweise der Einzellohn sinken. Dennoch würden die Unternehmer eine Verminderung der Leistung nicht zulassen, da sie sich ja auf die Resultate der Zeitstudien berufen könnten. Hier zeige das Taylorsystem sein wahres Gesicht, indem es die Proletarier „unter Umständen massenhaft dem Pauperismus ausliefere", während die Bourgeoisie infolge ihres aufgespeicherten Kapitals ohne Sorge leben könne.

Ebenso können auch die höheren Löhne, so sagen die Gewerkschaften, nicht aufrechterhalten werden, wenn das Taylorsystem nicht mehr eine Ausnahme bedeutet, sondern bereits allgemein eingeführt ist oder auch nur einen beträchtlichen Teil der Arbeiterschaft umfaßt. Die Unternehmer werden doch nur solange den Mehrlohn bestehen lassen, solange sie mit ihren vervollkommneten Betrieben vor anderen einen Vorsprung haben und einen Mehrgewinn erzielen. Ist das Taylorsystem

aber erst Allgemeingut[36]) geworden, so fallen für die Unternehmer die Vorteile weg und damit für die Arbeiter die Lohnsteigerung.

Schließlich sind noch die Widersprüche der Gewerkschaften zu nennen, die sich auf das Taylorsystem als Ganzes beziehen.

3. In Bezug auf das System als Ganzes:

a) Dem Arbeiter werden die Zeitstudien und ihre Ergebnisse zu verschleiern versucht.

In erster Linie verurteilen sie die Art der Handhabung der Zeitstudien[37]). Es sind, so meinen sie, allerlei fein ausgeklügelte und für die Arbeiter nicht leicht erkennbare Mittel, mit denen bewaffnet der Unternehmer den überhaupt möglichen Nutzeffekt zu erzielen sucht. Taylor habe diese Zeitstudien in ein so raffiniertes System gebracht, daß der Arbeiter jeden Ueberblick über den Kalkulationswert seiner Arbeitskraft verliere. Auch die Art und Weise, wie die Zeitstudien ausgeführt würden, entspräche völlig der Tendenz, den Arbeiter gänzlich zu überlisten. Eigens für diese Verschleierungszwecke habe er eine Uhr in einen Kasten hineinbauen lassen, der das Aussehen eines Buches hat. Mit diesem „Buche" in der Hand stelle sich dann ein Beamter neben den ahnungslosen Arbeiter und beobachtet ihn im geheimen, um so genau die einzelnen Arbeitszeiten in

[36]) Vgl. Vorwärts 1918 Nr. 136: „... Was will es sagen, wenn den Besten und Befähigsten unter den Arbeitern bei Anwendung dieser Betriebsmethode zunächst ein höherer Gewinn erwächst. Diese Erscheinung könnte übrigens nur von kurzer Dauer sein, genau so wie auf dem Gebiete der technischen Entwicklung durch Neuanschaffung von Maschinen im Laufe der Zeit alle Unternehmer des gleichen Vorteils teilhaftig werden, würde so auch bei der Einführung des Taylorsystems bald der Fall sein. Der Wettbewerb der Unternehmer untereinander würde bald seine nachteiligen Wirkungen auf die erhöhten Löhne haben. Das Streben der Unternehmer, die Löhne zu senken, würde die Folge des Konkurrenzkampfes sein."

[37]) Vgl. Woldt, Rationelle Betriebsorganisation. Neue Zeit, 9. 9. 1910.

Minuten und Sekunden festzustellen. Meist werde dieses Verfahren nur bei einem oder einzelnen Arbeitern angewandt; seien aber die Tabellen über die kürzesten Arbeitszeiten zusammengestellt, dann trete der Unternehmer aus seinem Hinterhalt mit der Sprache heraus.

b) Ausschaltung und Zerstörung der Gewerkschaften.

Als letzter heftiger Protest der Gewerkschaften, der sich gleichfalls sowohl auf die Arbeitsmethode wie auf die Entlöhnung bezieht, bleibt noch die Klage übrig, daß das Taylorsystem das Bestreben habe, die Gewerkschaften auszuschalten und zu zerstören.

Mittels des Differential-Lohnsystems suche man unaufgeklärte Arbeiter zu locken und durch die höheren Löhne von ihren Kollegen zu isolieren. So könne der Unternehmer die Arbeiter leichter gegeneinander ausspielen. Die unausbleibliche Folge ist dann, so sagen die Gewerkschaften, ein wilder Wettkampf, bei dem die Arbeiter sich gegenseitig Konkurrenz machen, um ihre Stelle zu behalten, da doch nur eine geringe Zahl von Arbeitern bei diesem neuen System erforderlich sei. So werde der Tüchtige zum Feind des Mindertüchtigen, indem er das Interesse seiner schwachen Kollegen ohne jede Rücksicht schädige.

Werde hierdurch schon das Gemeinschaftsgefühl bedenklich untergraben, so suche Taylor dies auf andere Weise noch intensiver zu erreichen. Er empfiehlt nur mit dem einzelnen Arbeiter, nie mit Gruppen zu verhandeln; außerdem sollen die Arbeitsplätze räumlich soweit voneinander getrennt sein, daß eine Unterhaltung oder gegenseitige Beobachtung unmöglich gemacht wird. Durch diese Isolierung erschwere Taylor bewußt den Kampf gegen sein System. Gerade in den Gewerkschaften sehe er seine größten Feinde, deshalb suche er sie mit allen Mitteln auszuschalten, indem er die Solidarität[38]) untergrabe. Allenfalls lasse

[38]) Vgl. Vorwärts 1918 Nr. 116: „Durch Besserstellung des einzelnen Arbeiters und durch Gewährung von Prämien bei besonders intensiver Ausbeutung der Arbeitskraft werde dem solidarischen Handeln der Arbeiter entgegengetreten und der Versuch gemacht, die Arbeiter von ihren gewerkschaftlichen Organisationen loszulösen."

er, wie er es nennt, die „echte Arbeitervereinigung" zu, die etwa nach unsern Verhältnissen einem Werkverein entspricht, während er die „Nivellierende Tendenz" der Gewerkschaften zu beseitigen versuche, da sie im Widerspruch mit seiner Forderung stehe.

Zum Schluß ist noch zu bemerken, daß die Gewerkschaften in dem Taylorsystem auch insofern eine Gefahr erblicken, als es dazu beitrage, die gelbe Bewegung zu stärken. Andererseits fürchten sie, daß die Solidarität innerhalb des Betriebes[39]) größer werden könnte als der Einfluß der Gewerkschaften und daß auf diese Weise die Arbeiter zu ihrem eigenen Schaden der schützenden Hand der Gewerkschaften entzogen würden.

C.

Inwieweit sind diese Vorwürfe vom volkswirtschaftlichen Standpunkte berechtigt.

Wenn die Gewerkschaften heftige Proteste gegen das Taylorsystem erheben, trotzdem sie erkannt haben, daß es unsere Produktivität erheblich steigern würde, so läßt sich dies nur so erklären, daß Agitatoren in gewissenloser Weise vieles verdreht und Nebensächlichkeiten aufgebauscht haben. Andererseits haben profitsüchtige Unternehmer die Anregungen Taylors dazu benutzt, um sich auf Kosten der Arbeiter zu bereichern, indem sie den einen oder anderen der Taylorschen Gedanken so auslegten, wie es ihnen ihrem Vorteil entsprechend am besten schien. Man darf auch nicht verkennen, daß Taylor, wie später noch zu erläutern sein wird, manches empfiehlt, was weder für unsere Verhältnisse paßt — da es lediglich auf amerikanische zugeschnitten ist —, noch sonst allgemein angebracht wäre. Aber das

[39]) Vgl. S. 16/17.

sind Dinge, die über den Wert des Ganzen nicht hinwegtäuschen dürfen. Auch für die Gewerkschaften muß es darauf ankommen, das Brauchbare des Systems auszuwählen und der Allgemeinheit nutzbar zu machen. Denn wenn das Ziel der Gewerkschaften die Hebung und Besserstellung der Arbeiter, der großen Massen des Volkes, ist, so muß es auch ihr Streben sein, das Gedeihen der Volkswirtschaft im ganzen auf jede mögliche Weise zu fördern. Nur auf diesem Wege werden sie sich das nötige Fundament für ihre Wünsche und Forderungen schaffen können. Die Voraussetzung aber für das Wohl einer Volkswirtschaft ist die haushälterische Verwendung aller ihr zu Gebote stehenden Güter, nicht nur des Bodens und des Kapitals — in volkswirtschaftlichem Sinne — sondern auch insbesondere der Menschen, der menschlichen Arbeitskraft. Diese Güter sollen nicht vergeudet werden, dürfen aber auch nicht brach liegen. Vielmehr sind sie dauernd in ihrer Gesamtheit so zweckmäßig wie möglich zu verwenden.

Von diesem volkswirtschaftlichen Standpunkt mag im folgenden untersucht werden, inwieweit die Vorwürfe der Gewerkschaften berechtigt sind, insbesondere inwieweit sie den Fehlern entsprechen, die dem Taylorsystem anhaften.

Doch bevor wir die Einwände der Gewerkschaften der Reihe nach erörtern, zunächst ein Wort über Taylors Lohnbemessungsmethode.

Im Gegensatz zum Prämien- oder Stücklohnsystem, bei denen derjenige Arbeiter, der die höchste Leistung nicht erreicht, nur durch den Fortfall der Prämie oder nur durch den geringeren Stundenverdienst je nach der auf den Stücklohnsatz mehr verwendeten Zeit einen Abzug von seinem Lohn erhält, wird beim Differential-Lohnsystem der Arbeiter in solchem Falle doppelt bestraft, nämlich durch den Fortfall der Prämie und außerdem durch einen besonderen Abzug vom Stücklohnsatz. Es scheint, als wenn gerade diese Lohnbemessung in besonderem Maße ein Stein des Anstoßes für das ganze Taylorsystem gewesen ist; denn wie jede Entlöhnungsmethode, so hat auch diese bei all ihren Verlockungen bedeutende Nachteile.

Zudem kann man Taylor nicht den Vorwurf ersparen, daß sein Differential-Lohnsystem mit seinen hohen Maximallohnsätzen eine Art Köder für den Arbeiter darstellt, der ihm die Arbeitsmethode schmackhafter[40]) machen soll; umsomehr als er selbst jedes Lohnsystem, wozu er auch den Akkordlohn rechnet, zurückweist.

Darum streiche man das Differential-Lohnsystem kurzerhand, es wird damit beiden Teilen viel gedient sein; fallen doch mit einem Schlage eine Reihe gewerkschaftlicher Vorwürfe weg, und die Unternehmer brauchten nicht gegen den Widerstand anzukämpfen, mit dem die Arbeiter sich jedem Prämiensystem widersetzen. Zum Vergleich sei eine Entschließung[41]) der Kommission der mittleren Ortsverwaltung Berlin des Metallarbeiterverbandes angeführt, in der es wörtlich heißt: „Die Arbeiter und Arbeiterinnen lehnen es ab, unter einem Prämiensystem zu arbeiten." Es ist auch nicht einzusehen, weshalb die Unternehmer durch den Wegfall des Differential-Lohnsystems benachteiligt würden; denn an dem Bestande der Taylorschen Arbeitsmethode würde dadurch nichts geändert. Das Lohnsystem ist ja ein selbständiger Teil, sozusagen ein Anhängsel, das ebensogut durch eine andere Lohnform — wie z. B. vielfach in Amerika durch das System von Gant — ersetzt werden kann. Ist nur die Arbeitsmethode die richtige, die Frage der Entlöhnung ist dann nur noch von geringerer Bedeutung. Die Vorteile, die sich durch eine Ausschaltung des Differential-Lohnsystems für den Arbeiter ergeben, sind dreifacher Art:

1. Die Hetze und Unruhe, die das Taylorsche Lohnsystem in den Betrieb bringt, fallen weg;

2. Stück- oder Zeitlohn sind für den Arbeiter bedeutend übersichtlicher;

3. der Arbeiter braucht nicht mehr Lohnabzüge zu fürchten, und damit sind Ungerechtigkeiten bei unbedeutenden Minderleistungen ausgeschlossen. Außerdem ist die Durchführbarkeit von Tarifen möglich.

[40]) Vgl. Schlomer, Taylorsystem, Wissenschaft und Arbeiter. Vorwärts, 16. 6. 1918.

[41]) Vgl. Vorwärts, 28. 4. 1918.

Ob Zeit- oder Stücklohn angebrachter ist, wird im Einzelfalle zu entscheiden sein, obwohl gerade in Anbetracht etwaiger neuer Kollektivvereinbarungen der Zeitlohn seiner Einfachheit wegen zu empfehlen wäre. Aber vorläufig sind wir leider sittlich noch nicht soweit, daß alle Arbeiter Freude an der Arbeit haben und keines äußeren Anspornes mehr bedürfen. Solange wird daher der Stücklohn meistens der gegebenere sein. Er bedeutet auch für den Arbeiter, seitdem überall paritätische Lohnregelung eingerichtet ist, nicht mehr eine Gefahr hinsichtlich einer willkürlichen Aenderung des Akkords od. eines absichtlichen Abweichens[42]) trotz richtiger Kalkulation seitens der Unternehmer bezw. Meister.

Schließlich noch eine Bemerkung über die Lohnhöhe.

Mit aller Entschiedenheit sind die unberechtigten und zum Teil unmöglichen gewerkschaftlichen Forderungen abzulehnen. Bei wirklich objektiver Beurteilung müßten auch die Gewerkschaften einsehen, daß Lohnerhöhungen proportional den Mehrleistungen bei einer Taylorisierung ein Unding und vor allem volkswirtschaftlich äußerst bedenklich sind. Beschneidet man dem Unternehmer den Mehrgewinn gänzlich — und das würde in solchem Falle eintreten, so unterbindet man jeden Anreiz zu Verbesserungen und technischen Fortschritten, ganz abgesehen von der Unmöglichkeit einer Kapitalbildung. Völliger Stillstand wäre die Folge. Rentabilität ist die Triebfeder für Erfindungen und sonstige Neuerungen, die Produktivität, die der Allgemeinheit zugute kommt, steht erst an zweiter Stelle; mögen sich das alle die merken, die derart ungerechtfertigte Forderungen stellen.

Die Gewerkschaften berücksichtigen auch nicht die Kosten der vielfach monate- oder jahrelangen Leistungsstudien und Werkstattversuche für Arbeitsbüros u. dergl. mehr, die häufig Hunderttausende kosten. Ein gutes Beispiel hierfür enthält ein nicht gerade unternehmerfreundlicher Aufsatz der Frankfurter Zeitung[43]).

[42]) Vgl. Kochmann, a. a. O., S. 404.

[43]) Vgl. Sachs, Das Taylorsystem. Frankf. Ztg., 12. 3. 1913: „An einer Vertikal-Bohrmaschine sind zur Bestimmung aller erforderlichen Daten (günstigste Werkzeuge, vorteilhafteste Geschwindigkeit etc.) etwa

Da in jeder Fabrik, die das Taylorsystem einführt, wie später noch zu erläutern sein wird, von Grund auf neue Versuche und Zeitstudien angestellt werden müssen und nicht einfach von einer anderen Fabrik übernommen werden können, so sind die Unkosten jedesmal von neuem in Rechnung zu stellen. Auch bei dem Beispiel der Schaufler, bei dem keine Maschinenversuche in Frage kommen und das die Gewerkschaften gerade deshalb als Rechtfertigung ihrer Forderungen anführen zu können glauben[14]), werden die Kosten für die Zeitstudien und die neu anzuschaffenden verschiedenartigsten Größen und Arten von Schaufeln[15]) stillschweigend übergangen.

400 000 Kg. Stahl verschnitten worden, 10 verschiedene Maschinen wurden zu Versuchszwecken gebaut und ca. 50 000 Versuche wurden sorgfältigst protokolliert. Für die Versuche allein sind rund 200 000 Dollars verausgabt worden."

[14]) Vgl. C. d. G. 1914, Nr. 13, S. 190: „Nach den Angaben Taylors profitierten die Schaufler des Bethlehem-Stahlwerkes aus dessen produktivem Fortschritt auf friedlichem Wege eine Lohnerhöhung von 4,81 ℳ auf 7,80 ℳ = 62%. Wir wollen diese Angaben keineswegs anzweifeln, sondern sie nur zu den Vorteilen des Werks in Parallele bringen. Die Normalleistung eines Schauflers stieg infolge der intensiveren Arbeitsmethode von 16 auf 59 To. pro Tag. Durch die Leistungssteigerung war es dem Werk möglich, die Zahl der Arbeiter sagen wir von 500 zu 140 zu vermindern. Die ersten 500 Arbeiter erhielten bei einem Lohn von 4,81 ℳ pro Tag insgesamt 2445 ℳ Arbeitslohn. Die folgenden 140 Arbeiter verursachten dagegen bei einem Verdienst von 7,80 ℳ insgesamt nur eine Lohnausgabe von 1092 ℳ. Das bedeutet pro Tag 1353 ℳ Lohnersparnis für diese Arbeiter-Kategorie oder 123%. Ein recht nettes Geschäft! Auf der einen Seite angeblich 60% Lohnerhöhung, auf der anderen Seite eine sichere Lohnminderung von 123%. Zu diesem Vorteil für das Werk kommen noch weitere, die sich zahlenmäßig weniger genau ausdrücken lassen: Verminderung der Transportkosten, Material- und Maschinenersparnis, überhaupt Vereinfachung des gesamten Produktionsprozesses.

[15]) Vgl. Arbeiterpräses 1917, H. 1/3, S. 23: „Man mußte etwa 8—10 verschiedene Schaufeln für die verschiedenen Materialien besorgen. Es wurde nun ein großes Schaufellager gebaut, in dem nicht nur die Schaufeln, sondern auch sorgfältigst entworfene normalisierte Arbeitsgeräte aller Art, Picken, Brecheisen, Hebebäume usw. Aufbewahrung fanden. So war es möglich, jedem Arbeiter eine Schaufel auszuhändigen, die von dem Material, das er gerade zu schaufeln hatte, 9½ Kg. faßte, z. B. eine große Schaufel für Erde und eine große für Erbskohle.

Daß für den Unternehmer bei einer derartigen Umgestaltung ferner ein Risiko besteht, insofern jede Aenderung der Produktionsart oder eine neue technische Errungenschaft die ganze Organisation über den Haufen werfen kann, übersehen die Gewerkschaften gleichfalls.

Von einer völligen Verkennung der Dinge zeugt ebenso ihre Behauptung, die Arbeiter müßten für die Beamten und Meister mitverdienen. Sie vergessen dabei ganz, daß ja gerade der große Beamtenapparat, der einen Teil der früheren Funktionen der Arbeiter mit übernimmt, und die verbesserte Organisation erst die Leistungssteigerung ermöglichen, auf die die Arbeiter so sehr pochen. Schließlich wären auch noch die billigeren Preise, für die der Konsument die Produkte beziehen soll, zu Lasten des Arbeitslohnes in Rechnung zu stellen, da sie gleichfalls den Mehrverdienst des Unternehmers schmälern.

Wenn auch übermäßige Forderungen zurückzuweisen sind, so ist ein höherer Lohn an sich *allgemein* durchaus gerechtfertigt als Entschädigung für die geringere Selbständigkeit bei der Arbeit; im *Einzelfalle* außerdem noch da, wo eine größere Reproduktion der Arbeitskräfte nötig ist. Allerdings dürfte der größere Aufwand an Nerven- oder Muskelkraft recht verschieden, oft sogar überhaupt nicht vorhanden sein. Vielleicht empfiehlt sich, um dieser verschieden hohen Beanspruchung Rechnung zu tragen, eine Einteilung in Tarifklassen, die gleichzeitig auch einer etwaigen Differenzierung in der Entlöhnung von qualifizierter Arbeit dienen könnte. Eine bestimmte Lohngrenze nach oben, etwa 60 % Lohnerhöhung, wie sie Taylor empfiehlt, oder dergleichen ist unangebracht — bei Kollektiv-Vereinbarungen käme sie ohnehin nicht in Frage —, dagegen werden sich die Arbeitgeber wohl zu einem Mindestlohn bei einer bestimmten Mindestleistung, die sie beanspruchen, verstehen müssen.

Als einziges Ueberbleibsel des Taylorschen Lohnsystems

Um kurz einige von den anderen Elementen zu illustrieren, die alle zusammen die Wissenschaft des Schaufelns ausmachen, so sei erwähnt, daß Tausende genauer Messungen mit einer Stoppuhr vorgenommen wurden, wie schnell der Arbeiter, der mit methodisch „richtigen" Schaufeln ausgestattet ist, diese in den Materialhaufen hineinschieben und sie dann „richtig" gefüllt herausziehen kann."

sollte man seinen Vorschlag beibehalten, den Arbeitern Mitteilung über ihre Leistungen vom vergangenen Tage zu machen. Damit würden die Unternehmer sich und dem Arbeiter nützen; Unstimmigkeiten in Lohnfragen würden leichter behoben und die Arbeitsleistungen günstig beeinflußt werden.

Nachdem wir nunmehr die Lohnfrage erörtert haben, kehren wir zu dem eigentlichen Taylorsystem und den Vorwürfen der Gewerkschaften zurück, die sich auf die Arbeitsmethode in psychologischer Hinsicht beziehen.

Zunächst der Vorwurf, das Taylorsystem degradiere den Arbeiter zur Maschine.

An der Tatsache, daß oft genug Arbeiter ihre Arbeitgeber hinsichtlich ihrer Leistungen getäuscht haben, läßt sich ebensowenig ändern, wie es zwecklos und unverantwortlich wäre, wenn Unternehmer diese Fälle verallgemeinern würden; zumal die Arbeiter oft aus der mehr oder minder berechtigten Furcht „gebremst" haben, sie könnten im Akkord von den Unternehmern gedrückt werden, sobald sie infolge größerer Uebung mit dem festgesetzten Akkordsatz erhöhten Verdienst erzielen. Gleichwohl ist es verkehrt anzunehmen, daß Taylor den größeren Beamtenapparat eingeführt habe, um die Faulheit zu bekämpfen. Auch daraus, daß gewissenlose Arbeitgeber versucht haben, die Arbeiter mit Hilfe der Meister anpeitschen zu lassen, darf man nicht folgern, daß die Meister die Funktion von Antreibern hätten. Wenn man überhaupt von „Antreiberei" beim Taylorsystem sprechen kann, so wäre es höchstens das Differential-Lohnsystem, das eine derartige Wirkung ausüben könnte; schalten wir dieses aber aus, so kann bei richtiger Anwendung des Systems weder von den Meistern noch von den Stoppuhren die Antreiberei ausgehen, da ja die Arbeitszeiten vom Arbeitsbüro festgelegt sind, bevor der Arbeiter seinen Auftrag erhält. Meister und sonstige Beamte stellen lediglich Bindeglieder dar zwischen dem Arbeitsbüro und dem Arbeiter, zwischen denen sie zu vermitteln haben. Vor allem der Geschwindigkeitsmeister[46]), dessen Name wohl besonders zu den erwähnten Vermutungen geführt

[46]) Vgl. Seubert, Aus der Praxis des Taylorsystems. Berlin 1918, S. 148; vgl. auch Heiß, a. a. O., S. 208.

hat, kontrolliert nicht die Geschwindigkeit der Menschen, sondern der Maschinen; und dies mit vollem Recht, denn ein langsamerer Gang oder ein kleinerer Vorschub, als berechnet und vorgeschrieben, würde eine unnötige Zeit- und Kraftvergeudung bedeuten. Von den übrigen Funktionen der Meister und Beamten, die, soweit sie mit dem Arbeiter direkt in Berührung kommen, im wesentlichen eine belehrende Tätigkeit ausüben, sei nur noch die des Prüfmeisters genannt. Während sonst die Kontrolle in der Regel erst nach der Materialverarbeitung erfolgt, greift beim Taylorsystem der Prüfmeister nötigenfalls während der Verarbeitung ein. Ganz abgesehen von der Materialersparnis bedeutet das auch für den Arbeiter einen großen Vorteil; denn selbst bei einer für ihn neuen Art von Arbeit ist die Gefahr von „Ausschuß" infolge der rechtzeitigen Unterweisung auf ein Minimum beschränkt.

Wie wenig Verständnis zum Teil von Seiten der Gewerkschaften der produktiven Tätigkeit der vermehrten Zahl von Meistern und Beamten entgegengebracht wird, beweist eine Aeußerung der Gewerkschaftlichen Frauenzeitung[47]).

Besonders unangenehm empfinden die Arbeiter die Anwendung von Stoppuhren. Sieht man von Vorurteilen, die leicht verständlich sind, ab, so mag der Grund hierfür nach Schlesinger[48]) vielfach die Furcht sein, die wirklich mögliche Arbeitszeit könnte aufgedeckt werden. Jedenfalls kann die Stoppuhr, wofern sie richtig verwandt wird, nur für beide Teile von Nutzen sein, denn sie bringt Klarheit in die Festlegung der Akkordsätze gegenüber dem bisherigen Schätzen, wenn auch die Zeitstudie in allererster Linie nicht der Akkordbestimmung, sondern der Ergründung der zweckmäßigsten Arbeit dienen soll.

Es wäre zu wünschen, daß ebenso wie der frühere Gewerkschaftler August Winnig, ehemaliger Oberpräsident von Ostpreußen, die Vorteile der Stoppuhr für den Arbeiter an-

[47]) Vgl. Gewerksch. Frauenztg. 1917, Nr. 10: „Sicherlich würde die Manufacturing-Company dasselbe günstige Resultat erzielt haben, wenn ihre 28 Meister und Beamten ohne das Taylorsystem mitgearbeitet hätten."

[48]) Vgl. Techn. u. Wirtsch. 1913, H. 8.

erkennt, allmählich auch die Arbeiter selbst Einsicht übten und alle Vorurteile zurückdrängten, und insbesondere, daß die Gewerkschaften sich für eine Belehrung in diesem Sinne verwenden würden. Immerhin sollte die Stoppuhr im Arbeitssaal nur in Ausnahmefällen gebraucht werden, allgemein dagegen in besonderen Versuchswerkstätten oder Laboratorien; dadurch ließe sich viel Unangenehmes vermeiden.

Was nun die gesteigerte Arbeitsteilung betrifft, die nach Ansicht der Gewerkschaften ebenfalls zur Herabwürdigung der Arbeiter beitrage, so ist nicht zu leugnen, daß das System das tägliche Einerlei verschärfen würde. Aber Arbeitsteilung ist ja gerade die Tendenz allen Fortschritts und aller Kultur, sie macht nicht einmal Halt vor rein geistigen Berufen. So wäre es denn auch vergebens, wollte man sich gegen sie auflehnen[49]). Die bisherige Spezialisierung hat ja auch kein Sinken der Arbeiterklasse zur Folge gehabt, sondern im Gegenteil ihr Niveau gehoben. Ein Spezial-Arbeiter wird in seinem Fache stets über größeres Wissen verfügen[50]), er wird daher mehr imstande sein, für Einzel-Verrichtungen Verbesserungen zu schaffen. Selbst wenn hin und wieder unangenehme Begleiterscheinungen mit einer Spezialisierung verbunden sind, müssen sie in Kauf genommen werden, wenn es sich um die Produktivität der Volkswirtschaft handelt.

In der bisherigen Arbeitsteilung ist nun Taylor noch einen Schritt weiter gegangen, indem er die geistige Arbeit von der körperlichen während des Produktionsprozesses vollständig abstrahiert. Er hat richtig erkannt, daß es unwirtschaftlich ist, die Art der Ausführung einer Arbeit dem Gutdünken des Arbeiters zu überlassen. Daher läßt er diese bis in alle Einzelheiten vom Arbeitsbüro in Arbeitsplänen bezw. Unterweisungskarten festlegen[51]), sodaß eine freie Wahl für den Arbeiter nicht mehr bleibt. Dadurch spart Taylor in zweierlei Hinsicht Arbeit:

[49]) Vgl. Dost, Arbeitsreform nach dem Kriege. Vortrupp 1918, Nr. 17.

[50]) Vgl. Herkner, Arbeiterfrage, 6. Aufl. Berlin 1916, Bd. 1, S. 25.

[51]) Vgl. Wallichs, Das Taylorsystem. Frankf. Ztg. 23. 2. 1913.

1. Der für diese Tätigkeit besonders geeignete und geschulte[52]) Beamte legt den zweckmäßigsten Arbeitsvorgang bezgl. der Reihenfolge und Art der Teiloperationen ein für allemal fest,

2. er bestimmt ihn rationeller, systematischer und in kürzerer Zeit als der Arbeiter.

Neben diesen allgemeinen Vorteilen wären im besonderen zu nennen:

1. Materialersparnis,

2. Kraftersparnis (sowohl Menschen- wie Maschinenkraft).

Wenn auch die Vorteile, die die Arbeitspläne bieten, recht bedeutend sind, so darf man die Nachteile für den Arbeiter keineswegs verkennen, wenn sie auch nicht immer, wie die Gewerkschaften behaupten, sondern nur teilweise vorhanden sind. Denn von vornherein auszuschließen sind die primitivsten, die rein körperlichen Arbeiten, bei denen es nichts ausmacht, ob mit oder ohne Taylorsystem gearbeitet wird, und andererseits alle derart hochstehenden Funktionen, bei denen das Taylorsystem am Inhalt der Arbeit auch nichts ändern würde. Daneben wird aber ein großer Teil der menschlichen Arbeit durch die forcierte Mechanisierung des Systems mehr oder minder zu reiner Muskelarbeit herabgedrückt. Nicht ganz mit Unrecht sagt daher die Frankfurter Zeitung in Nr. 54, Jahrg. 1913[53]): „Die Kultur besteht nicht aus Technik allein, sondern vor allem darin, wie die Menschen werden und wenn auch die Mitteilungen nicht zu bezweifeln sind, daß sich die Arbeiter mit dem System befreundet haben — hauptsächlich wohl des größeren Verdienstes wegen —, so möchte der gesunde Menschenverstand doch glauben, daß eine Entwicklung nicht gut sein könnte, die die Mechanisierung aufs Aeußerste treibt."

So stehen sich hier der volkswirtschaftliche Vorteil der Arbeitsteilung und die Benachteiligung des Arbeiters gegenüber.

[52]) Vgl. Altenrath, Einige weitere Bemerkungen über Wesen, Bedeutung und Durchführung des Taylorsystems. Concordia 1914, Nr. 12.

[53]) Vgl. Naumann, Die menschliche Maschine. Die Hilfe 1913, Nr. 28: „... Es stirbt dabei die Seele, und was hülfe es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewönne und verlöre seine Seele?"

In der Unternehmerpresse wird meistens über diesen Punkt hinweggegangen, oder es werden nichtssagende Parallelen zu anderen Berufen gezogen, die gleichfalls infolge ihrer Spezialisierung an Inhalt eingebüßt haben. Beim Taylorsystem handelt es sich doch aber um weit mehr; denn dem Arbeiter wird ja jeder Spielraum für eine persönliche Initiative genommen. Wenn man ihn auch dadurch entlastet, daß das Arbeitsbüro ihm einen nicht unerheblichen Teil, die ganze Ueberlegungsarbeit, abnimmt und ihn von der Verantwortung befreit, zwingt man ihn doch andererseits, nur Vorgeschriebenes auszuführen und entzieht seiner Arbeit jede geistige Anregung. So sagt z. B. Albrecht[54]): „Ich kann das Gefühl nicht abweisen, daß damit das Beste der Arbeit, die Auswahl, die Disponierung, die eigene Ueberlegung, sozusagen die Phantasie und Gestaltungsmöglichkeit dem Arbeiter entrissen wird."

In einem gewissen Grade hilft der technische Fortschritt selbst über diesen Nachteil des Taylorsystems hinweg, indem immer wieder neu konstruierte Maschinen geisttötende Arbeiten ersetzen. Es würde zu weit führen, sollten hier sämtliche Maschinen angeführt werden, die den Menschen von solchen stumpfsinnigen Arbeiten befreit haben, wie u. a. die vielen Aus- und Einladevorrichtungen für Schiffs- und Eisenbahnladungen. Aber diese technische Entwicklung geht doch nicht so schnell vorwärts, daß sie die Eintönigkeiten der Arbeit, die das Taylorsystem mit sich bringt, in kurzer Zeit beseitigen würde. Gewiß ließen sich auch sonst noch dem Vorwurf, der dem System gemacht wird, einige andere Umstände entgegenhalten — etwa die größere Gelegenheit für den Arbeiter zum Aufrücken in die erheblich vermehrten Meister- und Beamtenstellen oder auch wohl die Tatsache, daß manche Arbeiter sich dabei ganz wohl fühlen, wenn sie bei ihrer Arbeit nicht zu denken brauchen[55]), — trotz allem aber bleibt

[54]) Vgl. Albrecht, a. a. O.

[55]) Vgl. Levenstein, Arbeiterfrage. München 1912, S. 75; vgl. auch Stern, Die sozialpolitische Bedeutung des Taylorsystems. Die Hilfe 1917, Nr. 44.

der Nachteil für einen großen Teil der Arbeiter unverändert bestehen.

Da man sich mit diesem Uebelstande aus den oben erwähnten Gründen abfinden muß, so ist es eine unerläßliche Notwendigkeit, daß hier ein Ausgleich für die unterbundene Selbständigkeit des Arbeiters bei seiner Arbeit geschaffen wird. Die persönliche Initiative, die sich während der Arbeit nicht entfalten kann, darf nicht gänzlich verkümmern. Daher muß bei einer Einführung des Taylorsystems für eine geistige Förderung der Arbeiter in technischer Hinsicht außerhalb der Arbeitszeit gesorgt werden, damit ihre geistigen Regungen, welche die Monotonie lähmt, unterstützt und von neuem befruchtet werden können. Die Arbeiter müssen erfahren, warum der Arbeitsplan so und nicht anders festgesetzt worden ist; es muß ihnen Gelegenheit zur Aussprache hierüber gegeben werden.

Erzieht man so den Arbeiter zur geistigen Mitarbeit, so wird er über die geringere Selbständigkeit bei der Arbeit leichter hinwegkommen und wieder Freude[56]) an ihr haben. Er wird sich selbst bemühen, Vereinfachungen im Arbeitsprozeß oder Neukonstruktionen herauszufinden, besonders, sobald er hierin seitens der Werkleitung durch Prämien für Verbesserungsvorschläge oder Aussicht auf Meister- und Beamtenstellen noch mehr angespornt wird. Selbst wenn nur spärliche positive Erfolge zu verzeichnen wären, würde schon eine Belebung des technischen Denkens der Mühe wert sein. Für eine derartige geistige Förderung kämen technische Volkshochschulen in Frage oder wöchentliche Vorträge von Seiten der Werkleitung vielleicht sogar gegen Vergütung an die Arbeiter oder endlich gewerkschaftliche Vorträge, wie sie der Gewerkschaftler Sassenbach wenn auch mit einem anderen Zweck für Vertrauensleute und Obmänner früher gehalten hat. So wird es möglich sein, die Lücke, die das Taylorsystem hier aufweist, einigermaßen auszufüllen, bis der technische Fortschritt die hauptsächlichsten mechanischen Tätigkeiten durch Maschinen ersetzt hat.

Um aber für den Arbeiter einen Arbeitsplan aufzustellen,

[56]) Vgl. Levenstein, a. a. O., S. 75; vgl. auch Dost, a. a. O.

der die Vorzüge hat, wie sie Taylor wünscht, bedarf es der viel angefeindeten Zeitstudien, die äußerst mühevoll sind und viel Geduld erfordern. Mittels dieser Zeitstudien wird die beste Form und Größe der Werkzeuge festgestellt und jede der Einzeloperationen, in die man den Arbeitsvorgang zerlegt, genau auf ihre Zweckmäßigkeit hin geprüft und aneinander gereiht.

Gerade diese bis ins Kleinste gehende Untersuchung der Einzelverrichtungen eröffnet Verbesserungsmöglichkeiten, an die vorher niemand dachte, bahnt der technischen Intelligenz den Weg und stellt dem Ingenieur neue Aufgaben. Nur die lückenlose Kenntnis der nötigen und zweckmäßigsten Handgriffe hat es erst ermöglicht, daß mechanische Vorrichtungen und Maschinen konstruiert werden konnten, die genau menschliche Bewegungen bis in alle Einzelheiten nachahmen. So steht beispielsweise in der bekannten Nähmaschinenfabrik Singer in Wittenberge eine Nähnadelkuvertiermaschine, die in ganz genialer Weise menschliche Arbeitsfunktionen durch maschinelle Bewegungen ersetzt. Da diese Maschine bisher nur in zwei Exemplaren gebaut ist — die andere Maschine steht in der Hauptfabrik in Amerika — und wenig bekannt sein dürfte, mag eine kurze Beschreibung folgen: Aus einer auf dem Fußboden stehenden Kiste mit regellos durcheinander liegenden Nadeln faßt ein Greifer einige heraus und führt sie der Maschine zu; dann werden die Nadeln geordnet und von einem mit Fingern versehenen Arm zu 4 oder 5 Stück in je ein Blatt Papier gesteckt, das von einem zweiten ähnlichen Arm dem bereit liegenden Umschlage zugeführt wird. In demselben Augenblick, in welchem der zweite Arm das Blatt mit den Nadeln vor dem Umschlag hält, drücken diesen zwei seitlich angebrachte Finger zusammen und sperren dadurch die Oeffnung auf, sodaß der Arm im nächsten Moment das Blatt mit den Nadeln ohne jede Schwierigkeit in den Umschlag schieben kann. All das verrichtet die Maschine, die Tätigkeit der Arbeiterin, die sie beaufsichtigt, besteht nur im Nachfüllen der beiden automatischen Behälter für Umschläge und Papierblätter, im Hinsetzen einer neuen Kiste mit Nadeln und Wegschaffen der in einen Behälter gefallenen gefüllten Umschläge.

Vollkommen irrig ist weiterhin die gewerkschaftliche Behauptung, das Taylorsystem übe einen sittlichen Schaden auf den Arbeiter aus, da es die Qualität vernachlässige und das Hauptgewicht auf die Quantität lege. Sieht man von der Herstellung von Kunst- oder kunstgewerblichen Gegenständen ab, die freilich nie vom Taylorsystem berührt werden könnten, so trifft das gerade Gegenteil zu, wie das bekannte Beispiel von den Kugelsortiererinnen deutlich zeigt: die Genauigkeit, also die Güte der Arbeit, steigt wesentlich. Daneben dürfte die Tatsache, daß Fabriken mit Präzisionserzeugnissen gleichfalls das Taylorsystem angewandt haben und anwenden, den Vorwurf völlig entkräften.

Was den gewerkschaftlichen Vorwurf anbelangt, daß das Taylorsystem die gelernten durch un- und angelernte Arbeiter verdränge, so gilt er keineswegs allgemein. Diese Verschiebung innerhalb der Arbeiterschaft ist auch nicht eine Folge des Taylorsystems, sondern in erster Linie durch die Entstehung und Ausdehnung von selbsttätigen Maschinen verursacht, die dem Zwange der Verhältnisse entsprungen ist.

Den ersten Anlaß dazu haben die amerikanischen Verhältnisse gegeben, wo sich ein erheblicher Mangel an gelernten Arbeitern bemerkbar machte. So mußte man dem großen Angebot völlig ungelernter Arbeiter von recht geringer Qualität, die aus aller Herren Länder zusammenkamen, die Arbeitsweise anpassen[57]). Diesem Gesichtspunkte scheint auch Taylor Rechnung tragen zu wollen, wenn er den Arbeitsprozeß so zu gestalten sucht, daß der Arbeiter keiner besonderen Berufsbildung mehr bedarf.

Wenn auch in Deutschland die Verhältnisse schon des besseren Arbeitermaterials wegen bedeutend günstiger liegen, so bestand doch auch bei uns vor dem Kriege und während des Krieges ein Mangel an gelernten Arbeitern. Die Folge davon war, daß auch in Deutschland in immer größerem Maße ungelernte Arbeitskräfte an neu aufgestellten, mehr oder minder selbsttätigen Maschinen eingestellt wurden, die einen Teil der qualifizierten Arbeit übernehmen mußten. Die sogenannten Halb-

[57]) Vgl. Müller, a. a. O.

oder Ganzautomaten, die daher im Laufe der letzten Jahre konstruiert und eingeführt worden sind, haben eine erhebliche Anzahl gelernter Facharbeiter entbehrlich gemacht, wenn auch die Bedienung dieser Maschinen nicht gleich leicht ist und manche unter ihnen sogar großes Verständnis voraussetzen. Oft bleibt die einzige qualifizierte Arbeit an Dutzenden von Maschinen den „Einrichtern", während die Bedienung an und für sich keiner Vorbildung mehr bedarf.

Dank den Erhebungen des Vereins deutscher Maschinenbauanstalten, die sich auf 900 deutsche Maschinenfabriken beziehen, war es dem Verfasser möglich, folgende Tabelle zusammenzustellen:

Zusammensetzung der Arbeitskräfte.

Datum	gelernt. Facharb. %	angel. Arbeiter %	ungel. Hilfsarb. %	Lehrlinge %	jugendl. Hilfsarb. %	weibliche Arbeiter %	sonstige Arbeiter %
1. 7. 14	50,9	20,2	14,8	11,5	2,6	—	—
1. 7. 15	39,8	19,7	14,9	14,1	4,8	66,7	—
1. 7. 16	30,8	19,1	12,2	12,5	6,1	15,9	3,4
1. 7. 17	28,1	17,6	10,6	9,6	6,3	24,5	3,3
1. 7. 18	27,3	16,7	11,3	10,2	5,8	25,3	3,6
1. 10. 18	28,3	14,7	10,3	9,8	5,1	28,6	3,2
1. 11. 18	26,6	16,7	12,7	9,3	4,8	26,6	3,3
1. 12. 18	30,5	17,1	14,4	11,0	4,7	20,9	1,4
1. 1. 19	36,7	19,0	15,2	12,5	3,7	12,8	0,1
1. 2. 19	38,6	19,3	15,7	13,1	3,7	9,6	—
1. 3. 19	39,1	19,4	15,8	13,3	3,7	8,7	—
1. 4. 19	39,1	19,7	16,0	13,4	3,5	8,3	—

Wenn es sich hierbei auch offenbar um eine Kriegserscheinung handelt, so ist doch die Tendenz der Verdrängung von gelernten Arbeitern durch un- und angelernte unverkennbar. Die Tabelle zeigt deutlich den Rückgang an gelernten Arbeitern während des Krieges und ein allmähliches Anwachsen seit der Demobilisation; sie zeigt ferner das außerordentliche Emporschnellen der Zahl der weiblichen Arbeitskräfte anstelle der fehlenden männlichen, die am 1. 10. 1918 die Zahl der gelernten Arbeiter übersteigt. Besonders interessant sind die Daten betr.

Lehrlinge; so ist z. B. die Einziehung der jüngeren Jahrgänge genau zu erkennen. Endlich ist aus der Tabelle noch zu ersehen, daß der heutige Stand der Verteilung auf die verschiedenen Arbeitskräfte etwa dem vom 1. 7. 1915 entsprechen dürfte.

Wenn auch eine Verdrängung von gelernten Arbeitern durch un- und angelernte ersichtlich ist, so sind doch Taylorsche Methoden bisher bei uns nur ganz vereinzelt, lediglich in einigen großen Unternehmen teilweise zur Anwendung gelangt und können daher auf diese Entwicklung keinen großen Einfluß ausgeübt haben. Daß bisher das Taylorsystem nur in geringem Maße in Deutschland angewandt worden ist, liegt wohl hauptsächlich daran, daß sich die großen Kosten allgemein nicht rentiert hätten, außerdem aber auch an der teilweise noch bis vor wenigen Jahren in Unternehmerkreisen herrschenden Unkenntnis in bezug auf die „wissenschaftliche Betriebsführung", über die sich Wallichs[38]) noch 1915 beklagte. Immerhin, eine Taylorisierung kann zwar, muß aber nicht unbedingt dazu beitragen, den Bau selbsttätiger Maschinen und das Einstellen von ungelernten Arbeitern durch vereinfachte Arbeitsmethoden zu unterstützen.

Aus eigenem Interesse wird der Unternehmer bei einer Einführung des Taylorsystems gelernte Arbeiter überall da weiter verwenden, wo komplizierte Maschinen in Frage kommen, da ja hochwertige Maschinen geschultes Personal zur Bedienung erfordern. Handelt es sich doch bei unsern modernen Maschinen häufig um außerordentliche Werte, die dem Arbeiter auch im taylorisierten Betriebe anvertraut werden, sodaß er nicht nur über Geschicklichkeit, sondern vor allem über geistige Regsamkeit und Geistesgegenwart verfügen muß, um im entscheidenden Moment rechtzeitig eingreifen zu können. Wenn auch außerdem bei einer Taylorisierung für die gelernten Arbeiter die Möglichkeit eines Aufrückens in die vermehrten Meister- und Beamtenstellen besteht, so würden dennoch diese beiden Momente gegenüber einer Ausschaltung gelernter Arbeiter nicht hinreichend sein. Daher muß ein Hauptgewicht dar-

[38]) Wallichs, Allgemeine Bedeutung des Taylorsystems. Arch. f. exakte Wirtschaftsforschung 1914/15, S. 310 ff

auf gelegt werden, daß soweit wie irgendmöglich gelernte Arbeiter beibehalten werden. Nur so wird es möglich sein, die deutsche Arbeiterklasse, die bisher auf hoher Stufe stand, darüber hinaus weiter zu fördern. Es ist auch zu berücksichtigen, daß der gelernte Arbeiter mehr imstande ist, Material zu sparen und den Verschleiß der Maschinen auf ein Minimum zu beschränken; daher wäre eine Verdrängung des gelernten Arbeiters in allen Fällen, wo er hierauf Einfluß hat — also auch zum Teil bei der Bedienung von Maschinen — vom volkswirtschaftlichen Standpunkte aus zu verurteilen[59]), ganz besonders bei uns, wo infolge des Rohstoffmangels auf Materialersparnis das größte Gewicht gelegt werden muß. Besser als alle Prämien für Material- und Maschinenersparnis wird eine gute Ausbildung sein. Deshalb muß vor allem dafür gesorgt werden, daß die Zahl der ungelernten Arbeiter anstatt größer immer kleiner wird; denn ungelernte Arbeit bedeutet in volkswirtschaftlicher Hinsicht nur Verschwendung. Die „denkende Hand[60]) des Arbeiters soll nur insoweit ausgeschaltet werden, als sie nicht genügend rationell ist und dem Arbeitsplan des Arbeitsbüros nachsteht; im übrigen kommt es auch selbst beim Taylorsystem auf das Verständnis des Arbeiters an.

Damit kommen wir zu einem neuen Vorwurf, den die Gewerkschaften dem Taylorsystem machen, nämlich daß es verhindere, tüchtige Facharbeiter heranzubilden.

Wenn die „wissenschaftliche Betriebsführung" nach Taylor eine Lehrlingsausbildung unnötig machen soll, so paßt dies lediglich für amerikanische Verhältnisse, da dort ein stetes Fluktuieren der Arbeiterschaft gang und gäbe ist. Doch daß wir in Deutschland auf eine Heranbildung eines Nachwuchses für gelernte Arbeiter nicht verzichten dürfen, haben auch die Werkleitungen erkannt, die Taylorsche Arbeitsmethoden bereits eingeführt haben. Die Tatsache, daß einige dieser Fabriken, z. B. die Maschinenfabrik Augsburg-München, Gebr. Sulzer, Ludw. Loewe u. Co. u. a. m.

[59]) Vgl. Naumann, Neudeutsche Wirtschaftspolitik. Berlin-Schöneberg 1907, S. 104 ff.; ebenso Rathenau, Die neue Wirtschaft. Berlin 1918, S. 35.

[60]) Vgl. Zickler, Vorwärts 1918, Nr. 138.

trotz ihres taylorisierten Betriebes sogar Werklehrlingsschulen[61]) besitzen, dürfte den gewerkschaftlichen Vorwurf genügend entkräften. „Der höher Strebende kann," so meint der Generaldirektor der Borsigwerke, Neuhaus[62]), „gerade durch das Taylorsystem besser als bisher emporklimmen, da er systematisch vorgeschult wird."

Empfehlen würde es sich jedoch, besondere Lehrlingsmeister einzustellen, welche die Lehrlinge anzuleiten hätten, damit diese den Betrieb nicht stören können. Auch darf die Ausbildung nicht einseitig sein, sondern muß auf die gesamte Berufsentwicklung gerichtet sein.

Das Problem der Lehrlingsschulen ist schon häufig von Arbeitgebern und Arbeitnehmern erörtert worden, und auch die letzteren haben den Wert der Lehrlingsschulen erkannt. Die Schulen hatten jedoch bisher nur den Zweck, einen kleinen Teil der Arbeiterschaft, beste Qualitätsarbeiter, heranzubilden oder die Lehrlinge zu befähigen, späterhin Vorarbeiter- oder Meisterstellen zu bekleiden. Wenn auch anzunehmen ist und die Entwicklung scheinbar dahin drängt, daß die größeren Werke, gleichgültig, ob sie mit oder ohne Taylorsystem arbeiten, allgemein ihren Betrieben solche Schulen angliedern werden[63]), so wäre eine weit höhere Leistungssteigerung der Betriebe zu erzielen, würde man die Schulung des Arbeiterpersonals auf eine breitere Basis stellen, wie es etwa durch „Zwangsfortbildungsschulen" angestrebt wird. Daher sollten auch angelernte Arbeiter weiter gefördert werden; besonders in einem taylorisierten Betriebe dürfte es zweckmäßig sein, auch diese in jüngeren Jahren bis zu einem gewissen Grade zu unterweisen.

[61]) Vgl. v. Rippel, Lehrlingsausbildung und Fabrikschulen. Techn. u. Wirtsch. 1911, H. 3; Waldschmidt, Erfahrungen aus der Werkschule der Firma Ludw. Loewe u. Co., A.-G. Techn. u. Wirtsch. 1913, H. 12; Matschoß, Werkschule und Lehrlingsausb. bei der Fa. Gebr. Sulzer, A.-G. in Winterthur, Techn. u. Wirtsch. 1918, H. 10.

[62]) Vgl. Neuhaus, F. W. Taylors Grundsätze methodischer Anleitung bei Arbeitsvorgängen jeder Art. Deutsche Industrie-Zeitung, 22. 2. 1913.

[63]) Vgl. Herkner, Probleme der Arbeiterpsychologie unter besonderer Rücksichtnahme auf Methode und Ergebnisse der Vereinserhebungen. Bericht. Schrift. d. Ver. f. Sozialpol. 1912, Bd. 138, S. 117 ff.

Vor allem wird das Sicheinstellen auf die Eigenart eines Betriebes, die um so ausgeprägter sein wird, sobald es sich um einen taylorisierten handelt, durch eine Belehrung gefördert werden müssen. Hierzu bieten die kinematographischen Aufnahmen[64]), die Gilbreth anstatt der Stoppuhren zur Bestimmung der Unterweisungskarten (Ausschaltung unnötiger Bewegungen) eingeführt hat, die beste Handhabe. Man wird dadurch die zeitraubenden und oft weniger erfolgreichen Erklärungen durch die Meister während der Arbeitszeit auf ein Mindestmaß beschränken.

Nur wenn der Arbeiter die Unterweisungskarte richtig und schnell versteht, wird sie ihren Zweck vollständig erfüllen. Wenn jede kleinste Teilarbeit von einem so unterwiesenen Arbeiter verrichtet wird, dann wird auch das gegenseitige „Indiehändearbeiten" vollkommen reibungslos von statten gehen und der ganze Betrieb den größten Nutzen haben. Dadurch würde auch denen unter den angelernten Arbeitern, die danach streben, vorwärts zu kommen, eine Gelegenheit gegeben, sich weiter zu bilden, die sie sonst kaum hätten. So würde ihnen, die doch ohne eine Lehrlingsausbildung in die Fabrik eintreten, ein Teil der Lehre ersetzt. Sie würden zu tüchtigen Teilarbeitern zunächst herangebildet und könnten, soweit es sich nicht gerade um die primitivsten Arbeiten handelt, auf dieser Grundlage aufbauend sich darüber hinaus vervollkommnen und allgemeine Fachkenntnisse und Fähigkeiten aneignen. Erst dann wird es auch ihnen möglich sein, ihre Stellung zu verbessern und in Meisterstellen aufzurücken, die doch allgemeinere Kenntnisse verlangen.

An zweiter Stelle wären die physiologischen Schäden zu betrachten, die die Gewerkschaften dem Taylorsystem zur Last legen.

Als Marxisten wittern sie auch hinter den Taylorschen Lehren nur Mittel zur weiteren Ausbeutung des Arbeiters[65]). Sie verkennen ganz, daß die Zeitersparnis und

[64]) Vgl. Proletarier, 12. 10. 1918.

[65]) Vgl. Lohnpolitik und Produktionspolitik. Soziale Praxis 1918, Nr. 18.

Leistungssteigerung beinahe immer auf eine zweckentsprechende Organisation zurückzuführen sind, und halten irrtümlicherweise jedes Mehr an Leistung für fast gleichbedeutend mit einem Mehr an Anstrengung. Das Wesen des Taylorsystems besteht aber gerade darin, und das ist ja auch seine große volkswirtschaftliche Bedeutung, daß es die aufgewandte Energie an menschlicher Arbeitskraft besser verwendet. So sagt z. B. Wallichs[66]): „Nur die bisher infolge unzureichender Organisation, mangelhafter Einrichtungen und Werkzeuge, durch veraltete Handgriffe, durch Suchen und Warten nutzlos verstrichene Zeit soll gewonnen, keine Zeitersparnis durch Ueberanstrengung erreicht werden." Aehnlich äußert sich Schlesinger[67]): „Man verlangt von den Arbeitern weder mehr Handarbeit noch mehr Geistesaufwand, sondern man stellt ihnen bessere Werkzeuge, einen durchdachten Arbeitsplan und eine vollendete Organisation zur Verfügung."

Die Arbeitskraft soll nicht ausgepreßt, sondern richtig verteilt und geschont werden, dadurch daß unnötige Arbeit vermieden und die größte Wirksamkeit bei geringster menschlicher Beanspruchung erzielt wird. Dies sucht Taylor auf zweierlei Weise zu erreichen: Während sonst oft viel zu viel auf dem einzelnen Arbeiter lastet, so daß seine Leistungsfähigkeit nur darunter leidet, läßt er Meister, Beamte und Hilfsarbeiter (Botendienste) alle bisher dem Arbeiter überlassenen Nebenarbeiten übernehmen; so erspart er ihm beispielsweise das zeitraubende Heranschaffen von Material, Werkzeug und Arbeitsunterlagen. Noch wichtiger ist das zweite Mittel, das Taylor anwendet, die Oekonomie der Arbeit selbst. Mittels der Zeitstudien ist er in der Lage festzustellen, wo der Einzelne unbewußt seine Arbeit sich selbst erschwert und kann nun solche Verrichtungen, die eine unnötige Kraftvergeudung aufweisen, durch neue, rationellere ersetzen. Mit anderen Worten, man schaltet den „Leerlauf" der menschlichen Arbeit so weit wie möglich aus, verringert dadurch einerseits den Verlust an Arbeits-

[66]) Vgl. Wallichs, Das Taylorsystem. Frankf. Ztg. 23. 2. 1913.

[67]) Vgl. Bericht d. 54. Hauptverf. d. Ver. deutsch. Ing. Techn. u. Wirtsch. 1918, H. 8.

früchten und steigert andererseits den Nutzgrad der Arbeit. Allerdings ist man hierbei an eine Grenze gebunden, denn es wäre unwirtschaftlich, würde man nicht eine gewisse Reserve an Leerläufen übrig lassen[68]). Jedenfalls läßt sich aber auf diese Weise nicht nur die zweckmäßigste, sondern auch, und das verdient besonders hervorgehoben zu werden, die am wenigsten ermüdende Arbeitsweise ermitteln. Das übersieht auch Brentano[69]), wenn er behauptet, Taylor treibe Raubbau mit der menschlichen Arbeitskraft.

Was nun die Höhe der Arbeitsleistung anbelangt, so bedarf es zunächst der Feststellung, ob es sich wirklich beim Taylorsystem um Rekordleistungen handelt, wie die Gewerkschaften behaupten. Sie berufen sich meistens dabei auf das bereits erwähnte Beispiel der Schaufler und glauben daraus allgemeine Schlüsse ziehen zu können. Wenn Taylor jedoch in dem einen oder anderen Falle eine verhältnismäßig scharfe Auslese empfiehlt, so hat nur das verschiedenartige amerikanische Arbeitermaterial mit zum Teil ganz minimalen Leistungen den Anlaß hierzu gegeben. Begreiflicherweise braucht in Deutschland eine solche scharfe Auslese nicht angewandt zu werden. Andererseits wäre es eine völlige Entstellung der Taylorschen Ideen, wollte man behaupten, es würden die Höchstwerte der höchsten Leistungen zur Berechnung der Lohnsätze benutzt. Taylor will vielmehr nur Mittelwerte vieler, oft jahrelanger Beobachtungen von dauernden Leistungen jeweils geeignetster Arbeiter angewandt wissen, ohne daß gesundheitsschädliche Folgen oder Ermüdungserscheinungen eintreten[70]). Fast der größte Nachdruck ist hierbei, wie später noch zu erläutern sein wird, auf die Frage der Eignung zu legen. Setzt man diese voraus, so ist es verständlich, daß nur von Durchschnittsleistungen im wahrsten Sinne des Wortes die Rede sein kann, also

[68]) Herkner, a. a. O., S. 145, Bd. 1.

[69]) Vgl. Brentano, a. a. O., S. 27.

[70]) Vgl. Kapp, Das Taylorsche Arbeits- und Lohnsystem. Arbeiterfreund 1914, S. 301; vgl. dazu Mayenberg, Die Grundlagen wissenschaftlicher Betriebsführung — eine Hilfe beim wirtschaftlichen Wiederaufbau. Techn. u. Wirtsch. 1919, H. 6.

nicht mehr als „richtige Leistungen entsprechend der natürlichen Veranlagung des Menschen", wie sie die Gewerkschaften fordern. Eine maximale Leistungsbemessung[71]) wäre auch volkswirtschaftlich gar nicht wünschenswert, da sie jeden Antrieb zum Fleiß unterbinden würde.

Die Durchschnittsleistung wird erst dann zur Rekordleistung, wenn die Voraussetzung der Schonung der Arbeitskraft außer Acht gelassen wird. So gut gemeint auch Taylors Lehren sein mögen, so schwierig ist ihre Uebertragung in die Praxis und um so leichter werden skrupellose Arbeitgeber den Arbeiter mißbrauchen können. Und daß solche Mißbräuche die Abneigung der Arbeiter gegen das Taylorsystem nur noch vergrößert haben, ist leicht zu verstehen. So berichtet u. a. der Korrespondent für Deutschlands Buchdrucker und Schriftgießer über einen krassen Auswuchs[72]) aus der amerikanischen Bekleidungs-

[71]) Vgl. Heiß, a. a. O., S. 226: „... In privatwirtschaftlicher Beziehung ist zu bemerken, daß es schon vom Standpunkt der Privatwirtschaftslehre verkehrt ist, die beste Arbeitsleistung eines erstklassigen Arbeiters als Normalarbeitszeit festzusetzen, denn sobald das System allgemein eingeführt ist, werden diese erstklassigen Arbeiter so selten und damit so teuer werden, daß die Durchführung der Forderung unrentabel ist."

[72]) Vgl. Korresp. f. Deutschl. Buchdr. u. Schriftg. 1915, Nr. 146: „... Das Knopfannähen ist nun sicherlich kein Beruf, der eine lange Lehrzeit erfordert, dessen ungeachtet ist es nach allen Regeln der Taylorschen Wissenschaftlichkeit studiert, die Ergebnisse analysiert und die bald gemachten Entdeckungen auf die Werkstattätigkeit übertragen worden .. und da nach der Theorie der „wissenschaftlichen Betriebsführung" der Mensch, der immer die gleiche Arbeit verrichtet, diese besser tun kann, als irgend ein anderer, sei ein Mädchen besonders angestellt worden, den Faden auf die normierte Länge abzuschneiden und einzufädeln ... Aber daß dies vom wissenschaftlichen Standpunkte aus doch bloß ein plumpes und armseliges Ergebnis ist, wurde in einer andern Fabrik handgreiflich dargetan... Die Untersuchungen hatten folgendes Problem gestellt: Wenn die Länge des Zwirnfadens die Zahl der Knöpfe bestimmt, die ein Mädchen in einer gegebenen Zeit imstande ist anzunähen, dann muß auch logischerweise die Länge der Arme einen bestimmenden Einfluß haben, sintemalen ein Mädchen mit langen Armen doch längere Bewegungen als ein kurzarmiges Mädchen machen muß, um die Nadel durch Stoff und Knopf zu stecken... Der Abteilung

industrie, wo sogar die geeignetste Arm- und Fingerlänge der Arbeiterinnen zum Gegenstand der Untersuchung gemacht wurde.

Es wäre auch ein Zeichen von Kurzsichtigkeit, würde ein Unternehmer seine Arbeiter mittels des Taylorsystems auszubeuten suchen; denn er selbst hätte den größten Schaden, wie alle derartigen Versuche, die stets fehlgeschlagen sind, bisher bewiesen haben: immer ist der Unternehmer letzten Endes der Leidtragende gewesen, da zumindest die in der Regel bedeutenden Einführungskosten umsonst waren. Aber wo wir bereits den achtstündigen Arbeitstag und außer der Gewerbeaufsicht und der sozialen Gesetzgebung in allen Betrieben Vertrauensleute der Arbeiter haben, die darüber wachen, daß keiner ihrer Genossen ausgebeutet wird, sind solche Auswüchse nicht mehr zu fürchten. Selbst bei einer mißbräuchlichen Einführung des Taylorsystems, unter der nur Einzelne zu leiden hätten[72]), würden die Arbeiter, da es ihnen heute so leicht ist, sich zur Wehr zu setzen, gewiß keine Bedenken tragen, sich mit diesen wenigen solidarisch zu erklären und in den Ausstand zu treten. Daher wäre auch ein Mißbrauch im Kleinen völlig ausgeschlossen.

Nun ist aber das Maß dessen, was ein Mensch zu leisten imstande ist, durchaus nichts Eindeutiges; er ist ja auch kein Mechanismus, den man in allen seinen Funktionen schon vorher genau berechnen kann, sondern ein Organismus, dessen Leistungen von zahlreichen inneren und äußeren Faktoren bestimmt werden. Solche und ähnliche Bedenken werden häufig zum Beweise dafür angeführt, daß es ganz falsch sei, wissenschaftliche Grundsätze der Technik auf die Arbeit des Menschen übertragen zu wollen. Das trifft jedoch nur in sehr beschränktem Maße zu, denn die Voraussetzung der Eignung räumt bereits einen Teil der größten Unterschiede aus dem Wege, da sich die körperlichen und geistigen Eigenschaften, wie Willensstärke, Ausdauer usw. durch eine Prüfung annähernd feststellen lassen. Sehen wir ferner vom Differential-Lohnsystem ab, das ja auch differenziert anstatt zu nivellieren, so lassen sich Klassen von Normalarbeitern schaffen, sobald die Normalleistung für jede Arbeitsart festgestellt ist. Allerdings muß bei einer Berechnung nach Minuten und Sekunden verlangt werden, daß Maschinen und Werkzeuge tatsächlich auch die gleiche, d. h. die zu Grunde gelegte Beanspruchung vertragen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß Maschinen keineswegs stagnieren, sondern sich oft in kurzer Zeit verschlechtern (ausleiern). Beides zwingt zu einer häufigen, genauen Kontrolle von Maschinen und Werkzeugen, sonst können leicht die Leistungen des Einzelnen ohne sein Verschulden beeinträchtigt werden.

Ebenso könnte es zu einer Benachteiligung der Arbeiter führen, wenn die Leistungsstudien eines Betriebes ohne weiteres von einem fremden übernommen würden. Denn die verschiedenen Organisationen, Einrichtungen, Transmissionen, Maschinen und Werkzeuge sind so entscheidende, aber auch verschiedenartige Faktoren, daß man sie nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen kann. Daher werden Untersuchungen an Ort und Stelle unumgänglich nötig sein, sollen Ungerechtigkeiten vermieden werden.

Sicher ist, daß bei richtiger Anwendung des Taylorsystems die physische Arbeit durch die oben angeführten Erleichterungen verringert wird. Dagegen werden die einzelnen Verrichtungen durch Ausschaltung aller unnötigen Bewegungen, die teilweise entlastend auf den Arbeiter wirken können, konzentriert und schneller aneinander gereiht. Nur wo die Maschine ohne Zutun des Menschen arbeitet, werden ihm zwischen den einzelnen manuellen Operationen Ruhepausen bleiben. Soweit dadurch eine größere körperliche Inanspruchnahme entsteht, wird sie in der Regel durch die ausgeschaltete frühere Kraftverschwendung

---

für Arbeiteranannahme wurde aufgetragen, Mädchen zu beschaffen, deren Arme die normierte Länge haben; aber selbst damit war die wissenschaftliche Gründlichkeit noch nicht zu Ende. Bald war herausgefunden, daß die Länge der Finger einen Einfluß ausüben müsse. Untersuchungen über die allergeeignetste Fingerlänge wurden angestellt, um fürderhin in der Knopfabteilung nur noch solche Mädchen zu beschäftigen, die Arme und Finger von der Länge besaßen, die als die wirksamste ermittelt worden war. Nach einiger Zeit besaß die Fabrik nur noch Mädchen, die Knöpfe annähten mit Zwirnfaden, Armen und Fingern, deren Länge durch gründliche Untersuchungen als Norm erkannt worden war ..."

[72]) Vgl. Meyer, a. a. O., S. 484.

wieder aufgehoben. Anders jedoch kann es unter Umständen mit der Nervenanspannung sein. Nehmen wir die Arbeiten aus, die völlig automatisch, nur mit den Händen zu verrichten sind, so wird der Produktionsprozeß auch nach Ausschaltung der geistigen Arbeit durch die Unterweisungskarte einen größeren Aufwand an Aufmerksamkeit erfordern; denn die Leistung wird wesentlich von der geistigen Regsamkeit des Arbeiters abhängen, die selbst eintönige Beschäftigungen überwinden muß. Wir sehen also, wenn wir eine Bilanz über die Verschiebung der Beanspruchung des Arbeiters aufstellen, daß doch teilweise eine erhöhte Nervenanspannung eintreten kann, selbst bei grundsätzlicher Verminderung der Geistes- und Muskelarbeit, wenn auch Taylor mehrfach betont, daß es bei den Zeitstudien vor allem darauf ankomme, festzustellen, was man ohne jede körperliche oder geistige Benachteiligung von einem Arbeiter verlangen könne.

Vom volkswirtschaftlichen Standpunkte ist jedoch zu fordern, daß die Nervenkraft des Arbeiters trotz vermehrter Leistung geschont und seine Leistungsfähigkeit unversehrt bleibt. Daher muß der Ausgleich an Pausen für die größere Nervenbelastung so reichlich bemessen und der Wechsel von Arbeit und Ruhe so genau geregelt sein[74]), daß die Arbeitsfrische nicht darunter leidet und der Arbeiter dauernd in der Lage ist, in der gleichen Weise intensiv zu arbeiten. Bliebe dies unberücksichtigt, so wäre wohl der Privatwirtschaft des Unternehmers, auf keinen Fall aber der Volkswirtschaft gedient. Denn dem Unternehmer würde ein Ersatz an abgearbeiteten Kräften durch frische keine Unkosten bereiten, während volkswirtschaftlich jedoch nur diejenige rationelle Verwertung der Arbeitskräfte von Nutzen ist, die nicht nur auf dem Ergebnis der heutigen Arbeit, sondern auf der dauernden Erhaltung der Leistungsfähigkeit beruht[75]).

Damit kommen wir zu einer äußerst wichtigen Frage, nämlich der Bemessung der Ruhezeitzuschläge. Der ganze Streit

[74]) Vgl. Lipmann, Die angewandte Psychologie im sozialistischen Staat. Vorwärts, 3. 8. 1919.

[75]) Vgl. Potthoff, Rationelle Ausnutzung der Arbeitskraft. Vortrupp 1917, Nr. 18; vgl. auch Herkner, a. a. O., Bd. 1, S. 70,

über die Arbeitsleistung gipfelt in der Kernfrage der Erholungszeit. In der Tat sind die Faktoren hierbei noch mannigfacher als bei der Arbeit selbst. Während sich alle sonstigen Einzelheiten errechnen lassen, werden nur zahlreiche, eingehendste Studien Aufschluß über die nötigen Zuschläge an Ruhezeiten geben. Diese Angaben werden wiederum nur annähernd und lediglich für den einzelnen Betrieb gelten können. Da die Ergebnisse ferner außerordentlich verschieden sind — ganz besonders hinsichtlich der Zuschläge bei Arbeiten von Hand, sie schwanken zwischen 20—90%[76]) —, so sollten die gefundenen Mittelwerte nur mit weiteren Zuschlägen verwandt werden.

Solche Ermüdungsstudien sind aber sehr langwierig und kostspielig, und die Gefahr ist nicht ganz unbegründet, daß leichtfertige Unternehmer ganz darüber hinweggehen; deshalb müssen bei einer Einführung des Taylorsystems staatliche Bestimmungen getroffen werden — etwa durch Kontrolle unparteiischer Physiologen[77]) —, die es verhindern, daß die Arbeitsersparung und rationelle Beschäftigung der Arbeiter nicht ausarten und gesundheitsschädliche Folgen nach sich ziehen. Damit würde die wesentlichste Streitquelle bezgl. der Arbeitsleistung, die einen großen Teil der Abneigung der Arbeiter gegen das Taylorsystem bisher ausgemacht hat, beseitigt.

Ein zweiter Weg, der als Ausgleich für die intensive Arbeit in Betracht käme, wäre eine Verkürzung der Arbeitszeit. Dieser steht jedoch die Wirtschaftlichkeit der Betriebe gegenüber. Da wir heute bereits den achtstündigen Arbeitstag haben und damit die äußerste Grenze der rentablen Ausnutzung der maschinellen Anlagen erreicht haben, kommt eine weitere Verkürzung nicht mehr in Frage. Ob die durchgehende Arbeitszeit, welche teilweise angestrebt und auch im Zusammenhange mit dem Taylorsystem öfters genannt wird, wirklich eine Besserung bedeutet oder ob nicht vielmehr ihre Nachteile die Vorteile aufwiegen, ist zum mindesten allgemein betrachtet sehr fraglich.

[76]) Vgl. Seubert, a. a. O., S. 107.

[77]) Vgl. Rauecker, Grenzen der Taylorisierung. Soziale Praxis 1919, Nr. 44; vgl. auch Potthoff, Was heißt Volkswirtschaft? Deutsche Gemeinwirtschaft 1919, H. 11.

Vor allem muß vor einer Einführung des Taylorsystems dafür gesorgt werden, daß die Arbeitsräume noch mehr als bisher in hygienischer und sanitärer Hinsicht vervollkommnet werden[78]). Staub, feuchte Dämpfe und Säuregestank beeinträchtigen noch oft die Arbeitsleistung, wenn auch durch Einführung von Maschinen, wie die angeführte Tabelle[79]) zeigt, eine

[78]) Vgl. Herkner, a. a. O., Bd. 1, S. 21.

[79]) Vgl. Mosse und Tugendreich, Krankheit und soziale Lage. München 1912/13, S. 795:

Gesundheitsgefährliche Betriebe			Zahl der Arbeiter		Bemerkungen
Betriebsart	Art der Arbeit früher mit Hand	Art der Arbeit jetzt mit Maschine	früher mit Hand	jetzt mit Maschine	
Marmorschleiferei	Raspel und Feile	Schleifscheibe mit Staubauffaug.	6	1	ohne Staubgefahr
Glashütte	Glasblasen mit dem Mund	Flasch.-Blasmaschinen	120	20	Wegfall der Lungenarbeit, keine Jugendlichen mehr am Ofen u. in d. Nachtarb.
Schwefelsäurefabriken	Kiesöfen mit Handbeschickung	mechanische Rührösen	24	10	fast ohne die Dämpfe der schwefl Säure SO_2
Farbenfabriken	Sieben, Transport, Einsacken	Luftsiebmasch. mit automat. Einsackg.	2	1	fast ohne Staub keine direkte Berührung mit Blei- und Anilinfarben
Phosphatfabriken	Ausräumen der Aufschl. keller	Aufschließmaschinen m. mech. Aufräumung	20	6	fast kein Staub und keine giftigen Gase mehr
Gummiwaren	Eintauch. von Gegenständen in Schwefel-Kohlenst.-lösung	Tauchmaschine mit automat. Absaugung	150	4	keine Berührung mehr mit dem sehr gift., feuergefährl. und unerträglich riechenden Schwefelkohlenstoff
Buchdruck	Handsetz.	Setzmaschine	114	20	keine direkte Berührung mehr mit dem Blei oder elektr. Absaugung des Bleistaubes aus der Setzkassette früh. m. Blasebalg
Zigarettenfabr.	Handarb.	Zigarettenmaschinen	560	7	kein Staub mehr

Reihe gesundheitsschädlicher Verrichtungen für den Arbeiter in Wegfall gekommen sind, so bleibt hier doch noch genug zu bessern übrig. Ebenso muß auf eine richtige Bemessung der Temperatur und Feuchtigkeit in den Arbeitsräumen[80]) größeres Gewicht gelegt werden. Beide ließen sich mit Hilfe der Arbeitsphysiologie für den einzelnen Beruf ermitteln.

Je intensiver man die Arbeit gestaltet, desto mehr muß man darauf bedacht sein, es dem Arbeiter durch längere Ruhe, Erholung und erhöhten Lohn möglich zu machen, seine Arbeitskraft stets wieder herzustellen. Auch eine Besserung der Arbeiterwohnverhältnisse[81]) würde hier von Nutzen sein und die Erhaltung der Arbeitskraft günstig beeinflussen. Auf diese Weise wird man ein Gegengewicht gegen die Mehrbelastung schaffen und Krankheiten, ebenso Alterserscheinungen, wie sie das Taylorsystem bisweilen gezeitigt hat, völlig ausschließen können. Bisher hat es sich stets bewahrheitet, daß sich Aufwendungen zur Erhaltung und Förderung der menschlichen Energie durchaus gelohnt haben.

Was schließlich die Gefahr einer größeren Zahl von Unglücksfällen betrifft, die das Taylorsystem wie jede intensive Tätigkeit im Vergleich zu einer gemächlichen zur Folge haben kann, so wird es nötig sein, in noch weiterem Maße als bisher Schutzvorrichtungen anzubringen. Soweit jedoch Unglücksfälle auf schlechte Arbeit oder Maschinendefekte zurückzuführen sind, würden diese gerade durch das Taylorsystem erheblich vermindert.

Endlich wären noch die sozialogischen Schäden zu betrachten, über die sich die Gewerkschaften beklagen.

Die Einwendungen der Gewerkschaften gegen das Taylorsystem, in dem sie die letzte Stufe der kapitalistischen, industriellen Entwicklung sehen, decken sich vollkommen mit denen,

[80]) Vgl. Schams, Die Einführung des Taylorsystems in den Webereien Deutschlands. Spinner und Weber 1919, Nr. 33.

[81]) Vgl. Herkner, a. a. O., Bd. 1, S. 42 ff. und 491 ff.

die Marx gegen technische Verbesserungen[82]) geltend macht. Daß durch die intensivere Arbeit ihr Nutzeffekt steigt und damit ihr Wert, also auch der Mehrwert für den Unternehmer, wird niemand bestreiten; nur darf man hierbei nicht vergessen, daß sich ebenso die Unkosten, wie bereits früher erwähnt, erheblich für ihn vermehren[83]).

Gewiß würde eine gewaltige Steigerung der Produktivität, durch das Taylorsystem verursacht, ohne eine entsprechende Entwicklung der Konsumkraft ein Ueberangebot zur Folge haben und die Stellung der Arbeiterklasse verschlechtern. Und verhielte es sich wirklich derart, so hätten die Gewerkschaften vollkommen recht, wenn sie das Taylorsystem als unsozial bezeichnen. Freilich angesichts unserer leeren Vorrats- und Lagerräume und der infolge des Krieges verringerten Zahl von Arbeitskräften wäre es von vornherein töricht, wollte man von der Gefahr eines Ueberangebotes sprechen. Selbst wenn der innere Markt einmal gesättigt ist, müssen wir doch ständig für den Weltmarkt produzieren, um unsere Schulden dem Ausland bezahlen zu können.

Aber abgesehen davon kann durch das Taylorsystem weder eine Arbeitslosigkeit[84]) entstehen, noch kann es jemals Krisen verschärfen, wenn bei der Einführung mit Vorsicht und ohne jegliche Uebereilung zu Werke gegangen wird. Nur durch den größeren Beamtenapparat, der sich in kritischen Zeiten als Ballast erweisen könnte, werden möglicherweise etwaige Krisen erschwert werden. Daher ist vor übergroßen Beamten- und Meistereinstellungen zu warnen. Im übrigen wird sich die Erhöhung der Produktion der Nachfrage und der Entwicklung der Wirtschaft anpassen. Nimmt doch selbst eine teilweise Taylorisierung, die planvoll geleitet ist, jahrelange Vorarbeiten in

[82]) Vgl. Julius Wolf, Sozialismus und kapitalistische Gesellschaftsordnung Stuttgart 1892, S. 267 ff.

[83]) Vgl. Braun, Zum Preis-, Lohn- und Arbeitsleistungsproblem der Uebergangswirtschaft. Arch. f. Sozialw. und Sozialpol. 1919, H. 2.

[84]) Vgl. Reichert, Die Vorteile der wissenschaftlichen Arbeitsweise. Der Arbeitgeber 1913, Nr. 16.

Anspruch, sodaß diese nie eine plötzliche Steigerung der Produktion nach sich ziehen kann.

Sieht man ferner von der Tatsache ab, daß soviel Arbeit, wie die Maschine gegenüber der Menschenkraft einerseits erspart, sie andererseits auch wieder gibt, so wird die gesteigerte Produktivität der menschlichen Arbeitskraft eine Verbilligung der Waren zur Folge haben, ohne daß sie die Nachfrage an Arbeitskräften vermindert. Eine Folge der Verbilligung der Waren wird ein Wachsen der Bedürfnisse und Steigen der Nachfrage sein. Dadurch wird der Absatz vergrößert und die Arbeitskräfte, die das Taylorsystem erspart, werden für die zu erweiternde Produktion wiederum benötigt. Die größere Leistung des Einzelnen zieht also weder eine größere Konkurrenz unter den Arbeitern, wie die Gewerkschaften behaupten, noch eine gegenseitige Wegnahme der Arbeit nach sich.

Eine Verbilligung der Waren bedeutet weiterhin eine Verbilligung der Lebenshaltung, die nur im Interesse der Arbeiter liegen kann. Denn Teuerung spüren sie doch, von den heutigen Ausnahmeverhältnissen abgesehen, in erster Linie. Auch vom volkswirtschaftlichen Standpunkte kann man eine Steigerung der Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitskraft nur gut heißen, denn sie gestattet eine bessere Güterversorgung und eine Hebung des Volkswohlstandes. Während sich also die Existenzbedingungen verbilligen, steigt obendrein der Lohn der Arbeiter, daher kann das Taylorsystem für diese in sozialer Hinsicht nur einen Gewinn bedeuten.

Voraussetzung hierfür ist freilich keine plötzliche, allgemeine, sondern eine allmähliche und stellenweise Einführung. Weshalb nur diese in Frage kommt, wird an späterer Stelle zu besprechen sein. Hier genügt die Feststellung, daß die Gewerkschaften mit einer allgemeinen Einführung rechnen, wenn sie sagen, das Taylorsystem brächte nur vorübergehenden Nutzen, nämlich solange es eine Ausnahme wäre.

Andererseits wird das Taylorsystem infolge der Stärkung der Großbetriebe die Monopolbildung einzelner Industriezweige

erheblich unterstützen. Wenn dadurch auch zunächst eine Verschärfung des Kapitalismus eintreten würde, so könnte diese Entwicklung eigentlich doch den Gewerkschaften nur lieb sein, denn sie würde ihnen ein Stück ihres Zukunftsideals, die Sozialisierung der Privatindustrie, in greifbare Nähe rücken; damit würde ein weiterer Teil an Produktionsmitteln in die Hände der Allgemeinheit gelangen.

Die Gewerkschaften sagen ferner, wie oben erwähnt, das Elend der Proletarier wachse auch dadurch, daß nichtgeeignete Arbeitskräfte entlassen würden.

Zunächst eine kurze Bemerkung über die Feststellung der Eignung bezw. Nichteignung. Um die Fähigkeiten des Einzelnen bei seinem Eintritt in den Betrieb festzustellen und ihn dann an den Platz zu bringen, an welchem er seiner Natur und seinem Können entsprechend möglichst nutzbringend zu arbeiten imstande ist, bedient sich Taylor der bereits mehrfach angeführten Leistungsstudien. Ja, es wird sogar vielfach behauptet, das Fundamentalste des ganzen Taylorsystems sei diese Auswahl der Arbeiter[85]). In der Tat eröffnen sich damit ganz gewaltige Perspektiven für unsere Volkswirtschaft. Wenn auch die Erforschung der Berufseignung in vielen Fällen außerordentlich schwierig und für die Mehrzahl der Berufszweige in absehbarer Zeit schwerlich durchzuführen sein wird, so würde doch der Nutzen für die Volkswirtschaft um so größer werden, je weiter wir auf diesem Wege fortschreiten. Denn es würden sich folgende Vorteile ergeben:

1. Dadurch, daß viele von Berufen ferngehalten werden, in denen sie größere Leistungen nie erreichen könnten, verschwinden die vielen Mittelmäßigkeiten. Da hierdurch Arbeit am falschen Platze, die nur Verschwendung bedeutet, ständig verringert wird, muß die Gesamtleistung zunehmen.

2. Eine Auswahl vor dem Eintritt in den Beruf, die die Eignung für die betr. Tätigkeit feststellt, würde häufig späteres

[85]) Vgl. Hornung, Taylorsystem und neueste Zeit. Deutsche Arbeitgeberztg. 12. 1. 1919; vgl. auch Grabowsky, Bemerkungen zum Taylorsystem. Das neue Deutschland 1914, Nr. 21; vgl. dazu Herkner, a. a. O., Bd. 1, S. 63.

Wechseln des Berufes und damit gleichfalls eine Kraftvergeudung verhüten.

3. Erhält jeder Arbeiter eine Beschäftigung, die seiner Natur und seinen Fähigkeiten entspricht, so werden die psychischen und physischen Unlustgefühle herabgemindert, es wird die Freude an der Arbeit wachsen.

Hierzu käme noch der bereits erwähnte Vorteil, die Kriegsbeschädigten einer nutzbringenden Beschäftigung zuzuführen[86]). Eine sorgfältige Feststellung der Berufseignung, verbunden mit einer Berufsberatung, kann daher zu einem treibenden Faktor für die Fortentwicklung unseres Volkes werden[87]). Und wenn die Arbeiter diesen Dingen bisher auch größtenteils feindlich gegenüberstanden, so werden sie doch an ihren eigenen, späteren Erfolgen erkennen, daß sie selbst von ihnen einen bedeutenden Nutzen haben.

Für einige Berufszweige haben wir bereits eine solche Prüfung, die in erster Linie auf die grundlegenden Versuche Münsterbergs[88]) zurückzuführen ist. So wird heute in verschiedenen Fabriken, z. B. in einigen Betrieben der A. E. G., von Siemens, Auer, Ludwig Loewe, der Fahrschule der Großen Berliner Straßenbahn u. a. m. eine Berufsauslese nach Taylorschen Prinzipien vorgenommen.

Das eine muß jedoch aus den auf Seite 44, 45 angeführten Gründen verlangt werden, daß sich die Auslese niemals auf einzelne Verrichtungen erstrecken darf, sondern auf Berufe, und daß die für diese nötigen Kenntnisse bezw. Fähigkeiten zur Grundlage der Untersuchungen gemacht werden. Das Schwierigste dabei wird die Einführung in einen Betrieb sein; mit je größerer Sorgfalt, Vorsicht und Geschicklichkeit sie gehandhabt

[86]) Vgl. v. Brieland, Löhne und Wettbewerbsfähigkeit nach dem Kriege. Deutsche Arbeitgeberztg. 12. 8. 17.

[87]) Vgl. Das Reichsarbeitsministerium und die Betriebswissenschaft. Soziale Praxis 30. 10. 1919, Nr. 5: Man plant, einen ständigen Beirat neben einer Zentralstelle für Arbeits- und Betriebswissenschaft im Reichsarbeitsministerium einzurichten.

[88]) Vgl. Münsterberg, Psychologie und Wirtschaftsleben. Leipzig 1912.

wird[89]), desto eher werden sich Empörungen und innere Kämpfe vermeiden lassen.

Die Gewerkschaften stützen sich bei ihrem oben erwähnten Vorwurf darauf, Taylor selbst empfehle die Entlassung derjenigen, die dauernd ihr Arbeitspensum nicht bewältigen können. Wahr ist indes nur, daß er es dann verlangt, wenn sie sich nirgends im Betriebe als brauchbar erweisen; denn er betont ja gerade, daß die für eine Beschäftigung Ungeeigneten einer anderen zugeführt werden müßten, in der sie leistungsfähiger sind.

Wenn der Unternehmer sich bei der Taylorisierung von sozialem Empfinden leiten läßt, so wird er von selbst darauf bedacht sein, zu dem Mittel der Entlassung nur in den alleräußersten Fällen zu greifen[90]). Freilich ist die Praxis oft grausam und hart, und leider sind soziale Bedenken oft genug völlig unberücksichtigt geblieben. Ist es doch keineswegs gut zu heißen, daß fleißige Arbeiter, die von Natur aus weniger geschickt sind, kurzerhand entlassen werden; bei gutem Willen werden sie sich in irgendeiner Stelle unterbringen lassen, umsomehr, als eine Taylorisierung eines Betriebes in der Regel doch nur teilweise und nicht mit einem Male erfolgen wird.

Dasselbe gilt von den älteren Arbeitern[91]). Das Verlangen der Gewerkschaften, daß auf die bei der Auswahl geeigneter Arbeitskräfte zu kurz kommenden älteren Arbeiter Rücksicht genommen wird, ist durchaus gerechtfertigt. Falsch ist dagegen ihre Behauptung, daß in einem taylorisierten Betriebe ältere Arbeiter überhaupt nicht untergebracht werden könnten, da es nur Rekordleistungen und keine leichteren Verrichtungen gäbe; sie meinen, wo Arbeiten an sich leichter wären, würden derart hohe Anforderungen entsprechend der Leistungsfähigkeit des Tüchtigsten gestellt, daß sie dadurch doch wieder schwer würden. Dies trifft keineswegs zu; je planmäßiger ein Betrieb

[89]) Vgl. Hellmich, Was will Taylor? Berlin 1919, S. 16.

[90]) Vgl. Meyenberg, Grundlagen wissenschaftlicher Betriebsführung — eine Hilfe beim wirtschaftlichen Wiederaufbau. Techn. u. Wirtsch. 1919, H. 6.

[91]) Vgl. Sachs, Das Taylorsystem. Frankf. Ztg. 12. 8. 13.

taylorisiert wird, umso genauer wird man gerade Abstufungen nach der Schwere der verschiedenen Leistungen feststellen können. Daher wird es möglich sein, älteren Arbeitern leichtere Arbeiten zuzuweisen. Außerdem könnten diese teilweise auch als Meister oder Beamte Beschäftigung finden, wobei sie gleichfalls körperlich nicht mehr schwer zu arbeiten brauchten.

Theoretisch wäre es schließlich gerechtfertigt, den älteren Arbeitern, die jahrelang in einem Betriebe gearbeitet haben und nun leichtere, daher auch weniger gut bezahlte Arbeiten verrichten, eine mit dem Alter steigende Lohnzulage zu gewähren.

Wir kämen nunmehr zu den Vorwürfen der Gewerkschaften, die sich auf die Arbeitsmethode sowie auf die Entlöhnung beziehen.

Die Handhabung der Zeitstudien und das versteckte Anwenden von Stoppuhren, wie sie Taylor empfiehlt, sind Dinge, die für Deutschland besonders für die heutige Zeit keineswegs angebracht sind. Solche Geheimnisse würden sich ohnehin nur eine gewisse Zeit durchführen lassen und die darauf folgende Reaktion wäre umso schlimmer. Will man daher Leistungsstudien anstellen, so wird man es nur mit Wissen des betreffenden Arbeiters tun können. Es ist auch nicht einzusehen, welchen Schaden es haben sollte, wenn der Arbeiter über die Ergebnisse der Leistungsstudien unterrichtet ist. Je mehr man ihn über die neuen Methoden aufklärt, um so leichter wird man sie in die Praxis übertragen können. Eine Ersetzung des Differential-Lohnsystems durch den Akkordlohn wird überdies jeden sonstigen Argwohn einer Verschleierung beseitigen.

Endlich wäre noch der letzte Vorwurf der Gewerkschaften zu erörtern, nämlich das Bestreben des Taylorsystems, sie zu zerstören und auszuschalten.

Es kann kein Zweifel darüber sein, daß die diesbezüglichen Anregungen Taylors gleichfalls unsern heutigen Verhältnissen nicht entsprechen; wollte man sie verwirklichen, so würde damit mehr Schaden als Nutzen entstehen. Taylor geht eben von Voraussetzungen aus, die bei uns nicht zutreffen; es wird bei uns keinesfalls möglich sein, das Verhältnis der beiden Kontra-

henten im Wirtschaftskampfe, der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, in ein patriarchalisches[92]) zurückzuwandeln.

Eine Ausschaltung der Gewerkschaften wäre auch aus volkswirtschaftlichen Gründen gar nicht wünschenswert. Denn es ist kaum zu bestreiten, daß die Gewerkschaften an der Entwicklung unserer Arbeiterklasse in geistiger und materieller Hinsicht einen großen Anteil haben, wenn sie auch für manche Auswüchse und Mißbräuche die Schuld tragen, die zum Teil auf eine Verminderung der Arbeitsleistung zielten und damit der Volks- wie Privatwirtschaft beträchtlichen Schaden zufügten. Als Vertreter der Arbeiter haben sie an der Einführung vieler sozialer Reformen, wie z. B. der Jugendpflege und der Bekämpfung der Trunksucht mitgewirkt und dadurch mitgeholfen, die Arbeiterklasse auf ein höheres kulturelles Niveau zu bringen[93]). Daher sind sie an dem Aufschwung unserer Volkswirtschaft in großem Maße beteiligt.

Aber selbst abgesehen von diesen Gesichtspunkten käme eine Ausschaltung der Gewerkschaften heute nicht mehr in Betracht. Denn da es ihnen gelungen ist, sich als gleichberechtigten Faktor in unserm Wirtschaftleben neben den Arbeitgeberverbänden durchzusetzen, wird es in Zukunft unmöglich sein, sie zu verdrängen. Nachdem am 15. November 1918 die Arbeitsgemeinschaft zwischen den Arbeitgeber- und Arbeiterverbänden abgeschlossen ist, wird kein Unternehmer mehr daran denken können, das Taylorsystem oder sonstige neue Arbeitsmethoden unter Umgehung der Gewerkschaften einzuführen. Schlägt man indes den Weg über die Gewerkschaften ein, so wird sich eine Verständigung leichter erzielen lassen.

Die Solidarität der Arbeiterschaft darf freilich nicht dazu führen, daß der Faule den Fleißigen an der Arbeit hindert[94]), sondern es muß jedem freistehen, seine ganze Kraft und Intelligenz bei der Arbeit einzusetzen. Das haben auch die Gewerk-

[92]) Vgl. Herkner, a. a. O., Bd. 1, S. 215.

[93]) Vgl. Herkner, a. a. O., Bd. 1, S. 265 u. 488; vgl. auch Naumann, a. a. O., S. 29/30.

[94]) Vgl. Koch, Zum Taylorsystem. Das neue Deutschland 1914, Nr. 21.

schaften bereits eingesehen; zeigen doch ihre neuerlichen Bestrebungen hinsichtlich der Wiedereinführung des Akkords deutlich, daß alte Grundsätze fallen gelassen sind und allmählich auch hier die Vernunft zu siegen scheint.

Was nun die bestehende Organisationsform betrifft, so kann sie sich nicht ändern, solange der Beruf für sie entscheidend bleibt — dafür werden aber vermutlich die Gewerkschaften zukünftig in erhöhtem Maße eintreten. Damit ist nicht ausgeschlossen, daß sich die Unterschiede zwischen gelernten und ungelernten Arbeitern im Laufe der Zeit verringern.

Eine weitere Frage wäre die Stellung der Gewerkschaften zu den Betriebsräten, die bekanntlich für den Betrieb insgesamt und nicht für den einzelnen Berufszweig gewählt werden. Die Gewerkschaftsführer wollen zwar von einem Gegensatz zwischen beiden nichts wissen und suchen alle Bedenken dadurch zu zerstreuen, daß sie auf den gewaltigen Aufschwung hinweisen, den die Gewerkschaften seit dem Bestehen der Betriebsräte zu verzeichnen haben. Das Anwachsen der Gewerkschaften scheint jedoch weniger auf die Tätigkeit der Betriebsräte als auf die inzwischen eingetretene politische Umwälzung zurückzuführen sein. Ja, es ist nicht einmal erwiesen, ob die Betriebsräte nicht zum Teil die Stellung der Gewerkschaften sogar geschwächt haben. Daß die Betriebsräte ähnlich wie die Obleute einen Außendienst für die Gewerkschaften versehen und diese hierdurch unterstützen, scheint mehr oder minder nur eine petitio principii zu sein. Immerhin wird eine Auseinandersetzung bezüglich der Kompetenzen der Betriebsräte gegenüber den Gewerkschaften erfolgen müssen, falls eine gegenseitige Unterstützung allgemein erzielt werden soll.

Eine Vermehrung der Beamten aus den Reihen der Arbeiter, wie sie Taylor benötigt, würde früher den Gewerkschaften keineswegs lieb gewesen sein. Aber seitdem auch die Beamten in Angestelltenverbänden organisiert sind und diese sich wirtschaftlich den Gewerkschaften angeschlossen haben, bedeuten sie doch nur eine gleichgestellte oder wenigstens gleichinteressierte Partei im Kampfe gegen den Kapitalismus.

Wenn wir noch einmal kurz zusammenfassen, wie das Neue, das die Taylorschen Gedanken enthalten, wissenschaftlich zu beurteilen ist und welche Konsequenzen sich daraus für die Praxis ergeben, so können wir sagen:

Die höhere Intensität der Arbeit will Taylor durch systematische Berufsauslese, wissenschaftlich ergründete Zerlegung und schriftliche Fixierung aller Arbeitsvorgänge in Teiloperationen erreichen. Daraus ergeben sich aber Schäden, die eine Beeinträchtigung unserer Volkswirtschaft zur Folge hätten. Wir haben im einzelnen gesehen, daß wir der Mechanisierung der Arbeit durch geistige Förderung der Arbeiter entgegenwirken, ein erhöhtes Gewicht auf gelernte Arbeit legen, Mißbräuche verhüten und endlich das Differential-Lohnsystem ausschalten müssen. Wenn die schlechten Begleiterscheinungen der Taylorschen Vorschläge auf diese Weise berücksichtigt werden und mit Unterstützung unserer Forschungsinstitute für ihre Abhilfe gesorgt wird, werden wir zu einer wirklich „wissenschaftlichen Betriebsführung" kommen, die trotz der Anspannung des letzten Mannes keine Menschenkraft vergeudet und die körperliche wie geistige Hebung des gesamten Volkes im Auge hat. Eine solche soziale Anwendung des Taylorsystems wird uns die Vorteile, welche Taylor erstrebt, ohne die sonst eintretenden Schäden bringen: hohe Löhne, geringsten Material- und Maschinenverbrauch, niedrige Gestehungskosten und billige Lebenshaltung der Arbeiter.

D.

Wie ließen sich auch die Gewerkschaften für eine Einführung des Taylorsystems gewinnen?

Wenn früher oft technische Errungenschaften von den Gewerkschaften nicht anerkannt wurden, so geschah es vor allem aus parteipolitischen Gründen; und wenn heute das Taylorsystem bei den Arbeitern derart verschrien ist, daß Gewerk-

schaftsführer, die selbst seiner Einführung nicht abgeneigt gegenüberstehen, behaupten, man solle Arbeitern eines zu taylorisierenden Betriebes gegenüber am besten gar nicht den Namen Taylor nennen, so ist das gleichfalls auf die frühere Tätigkeit von Gewerkschaftsorganisatoren zurückzuführen.

Während die Gewerkschaften früher zum Teil behaupteten, die Erzielung des höchsten Nutzeffekts der Arbeit wäre auch ohne das Taylorsystem in fast allen Industrien bereits erreicht, oder sich lediglich mit der Feststellung begnügten, daß eine Produktionsmethode, die die Eigenschaft habe, Menschen schneller zu verbrauchen, allgemeine Gegnerschaft verdiene, glauben heute viele Gewerkschaftsführer, wie bereits eingangs erwähnt, daß sich die Arbeiterschaft gegenüber dem Taylorsystem nicht prinzipiell ablehnend verhalten kann, sondern daß seine Schäden und Gefahren aufgedeckt werden müssen.

Die folgenden Stellen aus dem Korrespondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften aus den Jahren 1914 und 1918 zeigen deutlich, welche Wandlung hier inzwischen hinsichtlich des Taylorsystems eingetreten ist. In dem ersten Artikel[95]) heißt es unter anderm: „Das Taylorsystem wird unter der Herrschaft des Kapitalismus zu einer grausamen Geißel, die im wahrsten Sinne des Wortes dem Proletarier den Körper zerfleischt und seine Lebenshaltung vermindert." An einer anderen Stelle spricht der Verfasser von „der blutigen Bestie, die sich hinter dem humanitären System verbirgt". Viel versöhnlicher sind die Worte des zweiten Artikels aus dem Jahre 1918[96]): „Von diesen Maßnahmen," gemeint ist das Taylorsystem, „könnte vieles die Zustimmung der Arbeiterschaft finden, sofern die Durchführung nicht einseitig zum Vorteil des Unternehmers und zum Nachteil des Arbeiters geschieht ... Die Gewerkschaften verschließen sich keineswegs der Einsicht, daß eine Steigerung der Ergiebigkeit der Produktion angesichts der kommenden Kämpfe um die Absatzmärkte unserer Industrie wünschenswert ist; sie können aber nur dann von der Arbeiterschaft freudig

[95]) Vgl. C. d. G. 1914, Nr. 13.
[96]) Vgl. C. d. G. 1918, Nr. 20.

unterstützt werden, wenn sie weder auf Kosten der Arbeitergesundheit noch der Lebenshaltung geschieht."

Noch offensichtlicher läßt die neue Abhandlung Umbreits[97]) den veränderten Standpunkt der Gewerkschaften erkennen.

Die Gewerkschaften haben großenteils eingesehen, daß eine gänzliche Ablehnung des Taylorsystems nur zu ihrem und dem Schaden der Arbeiter führen würde. Denn die Taylorschen Gedanken bedeuten lediglich eine Fortentwicklung der Arbeitsteilung, die sich nicht aufhalten läßt. Eine Unterbindung dieser rationellen Ausgestaltung der Arbeitsweise in Deutschland würde zu einer Benachteiligung unserer Industrie und damit auch unserer Volkswirtschaft gegenüber dem Auslande führen.

Bliebe noch die Frage, wie sich die Gewerkschaften für eine Einführung des Taylorsystems werden gewinnen lassen. Will man eine Basis hierfür schaffen, so werden ihnen die Arbeitgeber in folgenden Punkten Zugeständnisse machen müssen:

1. Hinsichtlich des Mitbestimmungsrechts bezgl. der Einführung der Arbeitsmethoden, wie es in dem neuen Gesetzentwurf über Betriebsräte[98]) bereits niedergelegt ist und der Mitwirkung bei der Durchführung im Interesse der Arbeiterschaft, insbesondere der Lohn- und Leistungskontrolle;

2. bezgl. der weiteren Verwendung von gelernten Arbeitern (wie seinerzeit bei der Einführung der Setzmaschine);

[97]) Vgl. Schrift. d. Gesellsch. f. soz. Reform 1919, H. 68, Umbreit, Leistungssteigerung und vervollkommnete Organisation der menschlichen Arbeit; vgl. auch Soziale Praxis 2. 10. 1919.

[98]) Vgl. Deutscher Reichsanzeiger 9. 8. 1919:

§ 34,10. Der Betriebsrat hat an der Einführung neuer Arbeitsmethoden mitzuarbeiten,

11. in Betrieben mit wirtschaftlichen Zwecken die Betriebsleitung durch Rat zu unterstützen, um dadurch mit ihr für einen möglichst hohen Stand und für möglichste Wirtschaftlichkeit zu sorgen.

Begründung: Einzelaufgaben: ... sodann gehört zu dieser Aufgabengruppe die Mitwirkung bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden, die den Betriebsräten eine gerade in der kommenden Zeit, die ein höchstes Maß von Zweckmäßigkeit der betreffenden Betriebsführung verlangt, besonders bedeutungsvolle Rolle zuweist.

3. hinsichtlich der Berücksichtigung der neuen Betriebsmethode in der Arbeiterschutzgesetzgebung;

4. in Bezug auf die unparteiische Erforschung der Arbeitspsychologie und -physiologie.

Gerade über den letzten Punkt sind seitens der Gewerkschaften verschiedene Vorschläge gemacht worden, die einer kurzen Betrachtung bedürfen. Die einen fordern staatliche Versuchsanstalten, andere wollen die Erforschung den Einigungsämtern unterstellt wissen, wieder andere wünschen gewerkschaftliche Laboratorien. Alle übersehen jedoch ganz, daß es gar nicht möglich und durchführbar wäre, so vielseitige Institute zu errichten, wie sie einerseits die Feststellung der verschiedenen Arbeitszeitwerte und Einzeloperationen, andererseits die Ergründung aller sonstigen physiologischen und psychologischen Fragen erfordern; besonders, da die speziellen Organisationen und Einrichtungen des einzelnen Betriebes eine große Rolle bei der Feststellung der Leistungsstudien, vor allem in einem Streitfalle spielen. Daher müssen *für Einzelheiten* die Versuchswerkstätten der Betriebe beibehalten werden. *Allgemeine* Fragen dagegen müßten völlig unabhängige, staatliche Institute untersuchen (in der Art des psychologischen Laboratoriums in Hamburg oder des Instituts für Arbeitsphysiologie und Arbeitshygiene der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft[99]).

Es besteht die Hoffnung, daß die Arbeitsgemeinschaft, angeregt durch das im April d. Js. an sie gerichtete Schreiben des Reichsarbeitsministers[100]) eine Einigung in allen obigen Punkten zwischen den Arbeitgeber- und Arbeiterverbänden erzielen

[99]) Vgl. Taylorsystem und Hygiene der Arbeit. Deutsche Arbeitgeberztg. 8. 3. 1914.

[100]) „Seit etwa einem Jahrzehnt hat, ausgehend von Nordamerika, in allen Industrieländern unter dem Namen „Taylorsystem" eine Bewegung um sich gegriffen, die mit organisatorischen Mitteln den spezifischen Ertrag der menschlichen Arbeitsstunde zu steigern trachtete. Das System hat sich zur Aufgabe gestellt, den Arbeitsprozeß in allen seinen Phasen grundsätzlich durchzudenken und vor allem auf Grund von Studien und Experimenten wissenschaftlich zu ermitteln, wieviel Zeit zur Ausführung einer jeden Bewegung, einer jeden Arbeit notwendig ist. Abhandlungen über das „Taylorsystem" sind in der „Deutschen Arbeit-

wird. Dann besteht für die Gewerkschaften die Pflicht, den Unternehmern bei der Einführung die Wege zu ebnen und ihren Einfluß geltend zu machen, daß der Widerwille der Arbeiter gegen diese Arbeitsmethode schwindet. Es wird ihnen umso eher gelingen, das Mißtrauen und den Widerstand der Arbeiter zu überwinden, wenn ihnen die Forschungsresultate der physiologischen und psychologischen Institute zugänglich gemacht sind. Diesen wiederum werden die Gewerkschaften infolge ihrer engen Fühlung mit den Arbeitern Anregungen zu neuen Fragen geben und sie bei ihren Untersuchungen mit Material unterstützen können. So werden die Gewerkschaften der Volkswirtschaft hohe Dienste zu leisten und auch die Interessen der Arbeiter zu fördern Gelegenheit haben.

---

geber-Zeitung" vom 12. Januar 1919 und in der Zeitschrift „Der Konfektionär" enthalten.

Die Bewegung stieß innerhalb der kapitalistischen Wirtschaftsordnung bei den Arbeitnehmern auf Widerstand. Die Arbeiterschaft befürchtete, daß nicht sie, sondern der Kapitalist die Früchte der veränderten Arbeitsweise ernten würde. Nachdem die Demokratisierung Deutschlands einen ausreichenden wirtschaftspolitischen Einfluß der Arbeiterschaft sichergestellt hat, werden diese Einwände nicht nur hinfällig, sondern es verwandeln sich alle Rationalisierungsmöglichkeiten, einschließlich deren für die menschliche Arbeit, in eigenste Angelegenheiten auch der Arbeiterschaft.

In dem deutschen Arbeitsvermögen ist ein wichtiger Faktor der anzustrebenden Wiedergesundung des deutschen Wirtschaftslebens zu erblicken. Deutschland verfügt im Gegensatz zu anderen, von der Natur bevorzugten Ländern über einen beträchtlichen Arbeitsüberschuß. Alle Entschädigungs- und Entschuldungspläne haben auf ihm aufzubauen. Setzt man nun voraus, daß wir uns der gröbsten Zumutung erwehren, große Teile unserer Bevölkerung auswandern und somit offensichtlich in die Hörigkeit des auswärtigen Kapitals übergehen zu lassen, so spitzt sich das Problem dahin zu, daß Deutschland sich um so schneller befreien kann, je schneller es die Entschädigungs- und Entschuldungssummen durch Arbeit abträgt.

Unter diesem Gesichtswinkel gewinnt das „Taylorsystem" eine bisher nicht genügend gewürdigte Bedeutung, nämlich in der Hand eines demokratisierten und wohlverstanden sozialisierten Staates ein Instrument der friedlichen Nationalbefreiung zu sein, indem es so die äußere Belastung erträglich zu gestalten und ihre Dauer abzukürzen erlaubt.

Das eine ist dennoch gewiß, auch das Taylorsystem wird uns dem sozialen Frieden nicht näher bringen, Lohnkämpfe werden nach wie vor weiter bestehen, auch wenn die Arbeiter besser gestellt sind.

Bis zu welchem Grade käme eine Einführung des Taylorsystems in Frage?

Zum Schluß wäre noch die Frage zu erörtern, bis zu welchem Grade eine Einführung des Taylorsystems in Betracht käme.

Soviel über das Taylorsystem bisher geschrieben worden ist, so ist noch niemals offen ausgesprochen worden, welche Bedingungen für einen Betrieb erfüllt sein müssen, ehe man an eine Taylorisierung denken kann. Während auf der einen Seite durch das Taylorsystem die Betriebe rationeller gestaltet werden sollen, darf auf der andern Seite nichts vergeudet werden, wenn man einen Erfolg erzielen will. So dürften fundamentale Grundsätze, wie etwa die beiden folgenden, niemals außer Acht gelassen werden:

Das Reichswirtschaftsministerium hat die lebhafte Erörterung, die das Auftauchen des Taylorsystems in Amerika, im übrigen Auslande und in Deutschland hervorgerufen hat, aufmerksam verfolgt. Eine amtliche Förderung war indessen bisher nicht ratsam. In Uebereinstimmung mit dem Wirtschaftsministerium bin ich jedoch der Meinung, daß die Frage unter den veränderten Verhältnissen, insbesondere auch vom Standpunkt der Arbeiterinteressen, einer Prüfung bedarf. Nach Pressenachrichten ist in England ein besonderer Unterausschuß eingesetzt, welcher sich mit der Frage der Arbeitszeit und anderer Arbeitsverhältnisse, einschließlich der Arbeitsmethoden, der Leistungsfähigkeit, der Ermüdung der Arbeiter und der Erhaltung ihrer Gesundheit befassen und in den verschiedenen Industriezweigen die vorteilhafteste Arbeitszeit, die besten Arbeitspausen und Ablösungszeiten herausfinden soll. Für die deutschen Verhältnisse würde ich die Einsetzung eines ähnlichen Untersuchungsausschusses zunächst nicht empfehlen, aber es für zweckmäßig halten, daß die Arbeitsgemeinschaft der Arbeitgeber und Arbeitnehmer und ihre Fachgruppen sich mit der Angelegenheit befassen. Ich ersuche daher ergebenst, die Angelegenheit zum Gegenstand der Beratung der Arbeitsgemeinschaft zu machen und auch die Fachgruppen zur geeigneten Mitwirkung zu veranlassen."

1. Jedes Arbeitsstück darf nur einmal, ohne Hin- und Herwege, bei seiner Bearbeitung durch den Betrieb gehen,

2. wo ein Fördermittel bezw. Transportmittel aufhört, muß das andere beginnen.

Es ist erstaunlich und bedauerlich, wie viele unserer mittleren und kleineren Betriebe noch immer diesen Gedanken keine Rechnung tragen und so Energie nutzlos verpuffen. Häufig wird auch ein weniger reibungsvoller Geschäftsgang und besonders eine Reform der Rohmaterialien- und Werkzeugverwaltungen zu erstreben und volkswirtschaftlich geboten sein. Neben solchen Grundbedingungen, die für alle Betriebe die gleichen sind, gibt es für jeden einzelnen noch spezielle Erfordernisse, die vor einer Einführung des Taylorsystems zu berücksichtigen wären.

Was nun die Einführung selbst betrifft, so kann sie nur allmählich erfolgen[101]), da die Vorarbeiten lange Zeit in Anspruch nehmen, und da geschickte Organisatoren, die die speziellen Feinheiten des Betriebes kennen müssen, selten sind. Von einer allgemeinen Einführung kann in Deutschland vorläufig nicht die Rede sein, da bei uns eine wechselnde Fabrikation die Regel bildet im Gegensatz zu der amerikanischen, die meist auf Massenproduktion eingestellt ist. Eine allmähliche und nicht allgemeine Einführung ist aber auch, von den früher erörterten, volkswirtschaftlichen Gründen abgesehen, hinsichtlich des Altmaschinenmarktes zu wünschen, da sonst veraltete Maschinen und Werkzeuge von primitiveren Fabriken nicht verbraucht werden könnten.

Am geeignetsten für eine vollkommene Einführung des Taylorsystems[102]) werden Fabriken mit normalisierten Massenartikeln sein, die eine gewisse Stetigkeit versprechen. Für diese fällt der Zwang einer schnellen Amortisation der Einführungskosten weg, da das Risiko einer Aenderung des Betriebes für sie nicht besteht. Für alle anderen Fabriken besteht jedoch dieses

[101]) Vgl. Lederer, a. a. O., S. 769; vgl. auch Rathenau, a. a. O., S. 34.

[102]) Vgl. Schilling, Die Bedeutung neuzeitlicher Ausgestaltung von industriellen Betrieben für die Wirtschaft nach dem Kriege. Techn. u. Wirtsch. 1918, H. 4/5.

Risiko, daher werden nur die kapitalkräftigsten unter ihnen das Taylorsystem unsern Verhältnissen entsprechend modifiziert in allen seinen Teilen einführen können. Je mehr es sich um eine Reihen- oder gar Einzelfabrikation handelt, und je geringer die Normalisierungs- und Typisierungsmöglichkeit[103]) ist, umso weniger wird eine Anwendung sämtlicher Taylorschen Gedanken rentabel sein; in diesen Fällen — z. B. beim Bergbau[104]) — wird man sich auf eine teilweise Anwendung, in der Hauptsache auf eine gute Organisation, beschränken müssen. Vielfach werden sich z. B. bei selten vorkommenden Verrichtungen Zeitstudien, deren Genauigkeitsgrade dann auch gering wären[105]), nicht lohnen. Oft werden Umwälzungen, welche eine gänzliche Taylorisierung erfordern würde, zu kostspielig sein, wenn auch letztere nicht unbedingt die Anschaffung neuer Maschinen und Werkzeuge zur Folge haben muß, sondern die rationelle Ausnutzung der vorhandenen Einrichtungen bezwecken soll. Auch die von Taylor vorgeschlagenen Meister- und Beamtenstellen insgesamt zu besetzen, wird besonders für kleinere Betriebe wenig zweckmäßig sein. Selter[106]) bestreitet überhaupt die

[103]) Vgl. Rathenau, a. a. O., S. 45 ff. Mit Recht, weist Rathenau darauf hin, wie sehr wir einer Normalisierung und Typisierung bedürfen und um wieviel rationeller sich unsere Wirtschaft auf diese Weise gestalten ließe; vgl. auch Döhne, Normalisierung, Typisierung, Spezialisierung — Lebensfrage des deutschen Werkzeugmaschinenbaues. Techn. u. Wirtsch. 1918, H. 12. Döhne unterscheidet u. a. Stammnormen, d. h. allgemein gültige Normen, die das Kennzeichen der Beständigkeit tragen sollen, von Sondernormen (Fabriknormen), die der Eigenart einzelner Maschinengruppen angepaßt sind; vgl. auch Biermann, Die künftige Reichsfinanzreform. Leipzig 1918, S. 15; dgl. Neuhaus, Der Vereinheitlichungsgedanke in der deutschen Maschinenindustrie. Techn. u. Wirtsch. 1914, H. 8, S. 603 ff.

[104]) Vgl. Herbig, Taylors wissenschaftliche Betriebsführung und der Bergbau. Glückauf 10. 3. 1917, 17. 3. u. 24. 3.; Herbig u. Maenicke, Taylors wissenschaftliche Betriebsführung u. d. Bergbau. Kali 1918, Nr. 5.

[105]) Vgl. Seubert, a. a. O., S. 107.

[106]) Vgl. Selter, Zur Frage der Anwendbarkeit und Zweckmäßigkeit des Taylorsystems oder der wissenschaftlichen Betriebsführung in Deutschland. Deutsche Industriezg. 9. 7. 1914. „... Aber trotz alledem hält der Verfasser doch das reine Funktionsmeistersystem für Deutsch-

Zweckmäßigkeit des Funktionsmeistersystems für unsere Verhältnisse und schlägt eine Kombination von einigen Funktionen vor.

Eine nicht uninteressante Frage, die hier jedoch nur gestreift werden mag, wäre schließlich, welche Stellung die Konsumgenossenschaften zum Taylorsystem einnehmen würden. Lederer[107]) kommt zu dem Schluß, daß sie auf das Taylorsystem nicht verzichten könnten, sobald es von der Konkurrenz eingeführt ist; denn sie würden in der Organisation ihrer Betriebe nicht zurückbleiben wollen.

Kleinere Betriebe werden in den vollkommen zu taylorisierenden Industriezweigen von den Großbetrieben bald überholt werden und infolge der zu hohen Selbstkosten mit außerordentlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Auf der einen Seite müssen wir zwar eine solche Entwicklung, die auf Ausschaltung der kleineren Betriebe hinzielt, bedauern; denn zahlreiche, bisher wirtschaftlich selbständige Existenzen werden dadurch ausgeschaltet. Andererseits ist aber eine solche Entwicklung vom volkswirtschaftlichen Standpunkte zu wünschen, denn Konzentration bringt erst höchste Produktivität. So wird ein ganz neuer Typ von Fabriken — „Hochleistungsfabriken" — entstehen, der eine Weiterentwicklung im Verhältnis zur bisherigen darstellen wird, wie etwa die Fabrik ehemals zum Handwerk. Wie die Fabrik zum Aufschwung unserer Volkswirtschaft geführt hat, so wird die „Hochleistungsfabrik" noch weit mehr dazu führen. Was aber der Volkswirtschaft frommt, das kommt auch dem Arbeiterstande im weitesten Maße zugute.

---

land nicht für zweckmäßig, und zwar nicht nur deshalb, weil die Kosten für die Unterhaltung des zahlreichen Beamtenmaterials sehr groß sind, sondern weil hier ein ganz anderes Meister- und Arbeitermaterial vorhanden ist, weil hier ganz andere Fabrikationsbedingungen als in Amerika vorliegen und weil schließlich das Verantwortlichkeitsgefühl der einzelnen Meister zweifellos durch dieses System leiden wird. Dieses letztere wird schon deshalb der Fall sein, weil bei den komplizierten Betrieben, wie sie in Deutschland allgemein üblich sind, die Grenzen zwischen den einzelnen Funktionen der Meister nicht so scharf gezogen werden können, daß eine Funktion nicht in die andere überspielt. Hiermit liegt aber die Gefahr nahe, daß die einzelnen Meister in geeigneten Fällen die Verantwortung von sich auf andere abwälzen und daß evtl. bei ehrgeizigen Meistern Kompetenzstreitigkeiten und Schikanereien entstehen. Daß dies alles aber letzten Endes auf Kosten der zu leistenden Arbeit geht, ist selbstverständlich.

Um sowohl alle diese Nachteile als auch die Nachteile der Meisterschaft zu vermeiden, genügt es nach den Erfahrungen der Verfasser vollkommen, wenn man dem eigentlichen Werkstattmeister die Akkordfestsetzung, die Schreibarbeit und einige andere Funktionen abnimmt, wie z. B. die Terminkontrolle, Materialbeschaffung usw.

Das reine Funktionsmeistersystem ist also für deutsche Betriebe nicht zu empfehlen, dagegen ist das den deutschen Verhältnissen angepaßte und beschränkte Funktionsmeistersystem auch für deutsche Betriebe von großem Vorteil." „

[107]) Vgl. Lederer, a. a. O., S. 778.

Literaturverzeichnis.

Arbeiterfreund 1914, H. 3.
Arbeiterpräses 1917, H. 1/3.
Arbeiterzeitung (Wien), 25. 4. 1915.
Arbeitgeber, Der 15. 8. 1913, 15. 4. 1917.
Archiv für exakte Wirtschaftsforschung 1914/15, S. 310 ff.
Archiv für Sozialw. und Sozialpol. 1914, S. 391 ff., 769 ff., 1919 H. 2.
Berliner Tageblatt, 17. 8. 13.
Berner Tagwacht, 26.—28. 5. 1914.
Bernhard, Ernst, Höhere Arbeitsintensität bei kürzerer Arbeitszeit, Leipzig 1909.
Bernhard, Ludwig, Handbuch der Entlöhnungsmethoden, Leipzig 1906.
Biermann, Die künftige Reichsfinanzreform, Leipzig 1918.
Braun, Die Gewerkschaften, ihre Entwicklung und Kämpfe, Nürnberg 1914.
Chemnitzer Volksstimme, 10. 5. 1912.
Cohn, Gewerkschaftsorganisation und Lohnkampfpolitik der deutschen Metallarbeiter, Staatswissenschaftliche Studien 1904.
Concordia 1914, Nr. 11/12.
C. d. G.[1]) 1913: 10. 5., 5. 7., 12. 7., 19. 7.; 1914: 17. 1., 28. 2., 28. 3., 30. 5., 25. 7.; 1918: 9. 5.
Correspondenzbl. f. Deutschl. Buchdr. u. Schriftg. 1915, Nr. 146.
Dachdeckerzeitung, 27. 12. 13.
Deutsche Allgemeine Zeitung, 25 3. 1919.
Deutsche Arbeitgeber-Ztg., 24. 8. 1913, 8. 3. 1914, 13. 8. 1917, 12. 1. 1919.
Deutsche Industrie, 1913, Nr. 7.
Deutsche Industriezeitung, 1913: 22. 2., 26. 7.; 1914: 9. 7.
Deutscher Reichsanzeiger, 9. 8. 1919.
Dresdener Volkszeitung, 19. 11. 1915, 6. 4. 1916, 13. 3. 1917.
Elsässisches Textilblatt, 1. 7. 1913.
Europäische Staats- u. Wirtschaftsztg., 1918, Nr. 30 u. 35.
Evangelisch-Sozial 1915, Nr. 718; 1917, Nr. 3.
Frankfurter Zeitung 1913: 2. 2., 23. 2., 12. 3.

[1]) C. d. G. = Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands.

Frey, Die wissenschaftliche Betriebsführung und die Arbeiterschaft. Leipzig 1919.
Gewerkschaftliche Frauenzeitung 1917, Nr. 9/10.
Gewerkverein 1913: 30. 7., 2. 8., 6. 8., 9. 8., 13. 12.
Gilbreth-Colin Roß, Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung. Berlin 1919.
Glocke, Die, 1918, H. 42 u. 46.
Glückauf 1917: 10. 3., 17. 3., 24. 3.
Grundstein, 8. 5. 1918.
Hellmich, Was will Taylor? Berlin 1919.
Herbst, Das Taylorsystem als Hilfe in unserer Wirtschaftsnot. Wien 1919.
Herkner, Die Arbeiterfrage. 6. Aufl. Berlin 1916.
Hilfe, Die, 1913, Nr. 28; 1917, Nr. 44.
Holzarbeiterzeitung 1913: 30. 8., 6. 9.
Internationale Korrespondenz 1918: 21. 5., 14. 8., 20. 8.
Kali 1918, Nr. 5.
Kulemann, Die Gewerkschaftsbewegung. Jena 1918.
Kunstwart, 1. 10. 1917.
Lauffer, Das Taylorsystem und die deutschen Maschinenfabriken. Berlin 1919.
Leipziger Volkszeitung, 30. 5. 1914, 3. 7. 1918.
Lenin, Die nächsten Aufgaben der Sowjet-Macht. Berlin 1918.
Lensch, Drei Jahre Weltrevolution. Berlin 1918.
Levenstein, Die Arbeiterfrage. München 1912.
Metallarbeiterzeitung 1913: 10. 5., 2. 8., 13. 9., 13. 12.; 1917: 3. 3., 10. 3., 17. 3., 31. 3., 7. 4., 14. 4.; 1918: 26. 1., 16, 3., 27. 4., 27. 7.
Montanistische Rundschau 1915, Nr. 8.
Mosse und Tugendreich, Krankheit und soziale Lage. München 1912/13.
Münsterberg, Psychologie und Wirtschaftsleben. Leipzig 1912.
Naumann, Neudeutsche Wirtschaftspolitik. Berlin-Schöneberg 1907.
Neue Deutschland, Das, 1914, Nr. 21.
Neue Zeit, Die, 1910: 9. 9.; 1912: 5. 4.; 1914: 12. 6.; 1919: 3. 1.
Post, Die, 1919: 15. 7., 18. 7.
Potthoff, Was heißt Volkswirtschaft? (Aus der Schriftenreihe: Deutsche Gemeinwirtschaft, Heft 16) Jena 1919.
Proletarier 1918: 20. 7., 12. 10.
Rathenau, Die neue Wirtschaft. Berlin 1918.
Rathenau, Autonome Wirtschaft. (Aus der Schriftenreihe: Deutsche Gemeinwirtschaft, Heft 16) Jena 1919.
Rheinisch-Westfäl. Zeitung, 23. 3. 1913.
Schmollers Jahrb. f. Gesetzgeb., Verw. u. Volksw. 1914, H. 4.

Druck von Richard Poetticke Nachf. in Anklam.

MSH 39007

END OF
TITLE